

**Методические рекомендации для руководителей
общеобразовательных организаций
по повышению качества образования
и принятию управленческих решений на основе результатов
мониторинга качества обучения, преподавания и управления**

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД «КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ»?	5
ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ?	5
ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ»?	5
КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ?	5
КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ РАЗРЕШИТЬ СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ?	7
В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?	8
КАКИЕ ЗАДАЧИ В СФЕРЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДОЛЖНА РЕШАТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?	8
ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД МОНИТОРИНГОМ В ОБРАЗОВАНИИ?	9
КАКОВЫ ФУНКЦИИ МОНИТОРИНГА В ОБРАЗОВАНИИ?	9
ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ МОНИТОРИНГ?	10
КАКОВЫ ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА?	11
КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ШКОЛЫ?	11
КАКОВА СТРУКТУРА МОНИТОРИНГА?	11
ПО КАКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ АНАЛИЗИРОВАТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?	13
КАК ПРОВЕСТИ ВНУТРИШКОЛЬНЫЙ ВХОДНОЙ МОНИТОРИНГ?	15
КАК ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО ПРЕПОДАВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА?.....	19
КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИЙ?	24
КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УРОКА?	25
КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР?	39
ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ?	44
В ЧЕМ ВЫРАЖАЕТСЯ КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ?	45
КАКИЕ ПОДХОДЫ СУЩЕСТВУЮТ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ?	45
КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ?	46
КАКОВЫ ПРИЧИНЫ НЕКАЧЕСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ?	47
КАКИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ?	47
КАКОВЫ ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ?	47

ЧТО ТАКОЕ SWOT-АНАЛИЗ?	49
КАК СОСТАВИТЬ АНТИКРИЗИСНЫЙ ПЛАН, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ ШКОЛУ?	50
КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ВСОКО В ШКОЛЕ?	52
КАК РАЗРАБОТАТЬ ПРОГРАММУ ПЕРЕХОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ?	56
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	64

Что понимается под «качеством образования»?

Согласно части 29 статьи 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

По каким показателям определяется качество образования?

Показатели качества можно свести к трем основным группам:

✓ показатели, отражающие организацию образовательного процесса (доступность и дифференциацию обучения, стандартизированность и вариативность программ, использование традиционных и инновационных технологий обучения, контроля и оценки, внедрение инновационных методов, средств и форм обучения, использование современных средств и методов мониторинга, способность к модификации форм и методов управления процессом;

✓ показатели, отражающие условия ведения образовательной деятельности: информацию о финансировании образовательной организации, ее кадровом, информационном, материально-техническом, методическом и другом обеспечении;

✓ показатели, характеризующие результаты обучения и ожидаемые позитивные изменения в процессе управления качеством обучения.

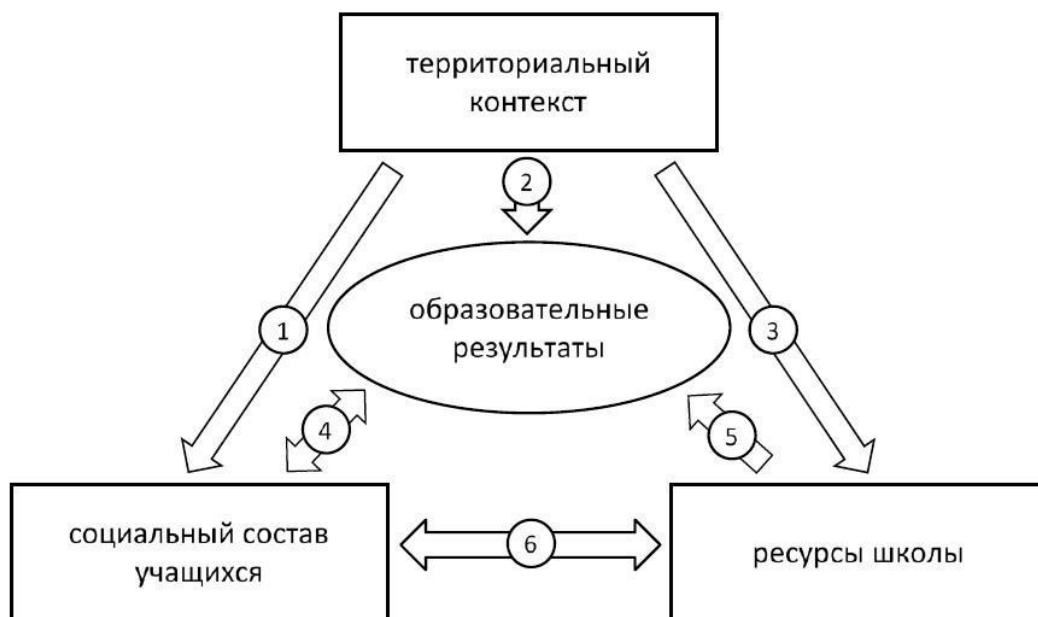
Что подразумевает «управление качеством образования»?

Под управлением качеством образования П.И. Третьяков и Т.И. Шамова понимают целенаправленный, ресурсообеспеченный, спроектированный процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем по достижению устойчивого развития качества запрограммированного результата (норм, стандартов и т. п.) (Третьяков П.И. Шамова Т.И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Завуч. – 2002. – №7. – С.67-72).

В.П. Панасюк определяет управление качеством образования как целенаправленное, комплексное, скоординированное воздействие как на образовательный процесс школы в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров ее функционирования и результатов соответствующим требованиям, нормам и стандартам (Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк; Под науч. ред. А.И. Субетто. – 2 изд. – СПб.; М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2000. – С.58.)

Какие факторы влияют на образовательные достижения обучающихся?

Теоретическая модель механизмов взаимодействия различных групп факторов и их влияния на образовательные достижения учащихся можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке.



Дети из семей, располагающих значительными социально-экономическими и культурными ресурсами, как правило, демонстрируют более высокие успехи в учебе (связь 4). Это связано с трансляцией некоторых из указанных преимуществ через специфические практики воспитания, участие родителей в образовании своих детей, оплату занятий с репетитором и т. п., а также с врожденными когнитивными способностями.

Ресурсы, которыми располагает школа (связь 5) – например, учителя соответствующей квалификации, материально-техническое обеспечение учебного процесса или любой другой вид материальных ресурсов, направленных на повышение качества образования – все это, можно ожидать, напрямую влияет на успеваемость школьников.

Определенным образом связаны между собой ресурсы школы и характеристики контингента (связь 6). При выборе школы для детей семьи обращают внимание на то, какие учителя преподают в школе, кто является директором и насколько эффективно используется в ней средства, поступающие из бюджета и/или дополнительно инвестируемые родителями. Выбор школы может быть в значительной степени обусловлен социально-экономическими и культурными характеристиками семей.

Однако, с другой стороны, сами семьи с их ресурсами также могут рассматриваться как часть ресурсов школы (отсюда обратная направленность причинно-следственной связи). Они могут активно участвовать в принятии ключевых решений, касающихся улучшения качества учебного процесса, передавать в распоряжение школы некоторые средства и даже служить своего рода маркером социального статуса для других семей, принимающих решение о том, в какую школу отдать своих детей.

Обязательным элементом в анализе условий работы образовательных организаций должен быть учёт влияния территориального аспекта на функционирование образовательных учреждений (связи 1 и 3). Школы функционируют не сами по себе, а в контексте социально-экономических условий, заданных принадлежностью к определенной территории (за которую в данном исследовании принимается самый базовый уровень муниципальных образований в России – уровень конкретных поселений).

Учет контекстных факторов при оценке образовательных результатов учащихся представляется весьма обоснованным. Особенно актуальной эта задача выглядит в отношении группы школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, с различными социальными статусами учащихся и затратами ресурсов школ.

Какие проблемы образовательная организация может разрешить собственными силами?

1. Проблемы развития личности учащегося:
 - ✓ неблагополучная социальная среда;
 - ✓ недостаток мотивации к обучению, слабая поддержка собственной активности в образовательном процессе;
 - ✓ отсутствие каких-либо форм самоуправления в образовательной организации;
 - ✓ слабая активность включения в общественную жизнь школы учащихся за исключением отличников и детей из высокообразованных семей;
 - ✓ неравенство доступа к качественному общему образованию; ✓ домашнее задание как покушение на личное время ученика;
 - ✓ недостаточность профильных школ;
 - ✓ отсутствие профессиональной ориентации и самоопределения учащихся.
2. Проблемы профессионализма учителя:
 - ✓ ухудшение возрастной структуры российского учительства, рост числа учителей пенсионного возраста;
 - ✓ гендерный дисбаланс: слишком высокая доля женщин среди школьных учителей;
 - ✓ высшую квалификационную категорию имеет лишь половина учителей, а выше 30-го места по качеству знаний в мире российская школа не поднялась;
 - ✓ большую часть учебного времени доминирует презентационная деятельность учителя;
 - ✓ всё ещё превалирует предметоцентристская направленность преподавания;
 - ✓ многие учителя хотели бы сменить данную работу; ✓ эксплуатация учительского энтузиазма.
3. Проблемы общеобразовательной подготовки учащихся:
 - ✓ ориентация образовательной организации на среднестатистического ученика;
 - ✓ несоответствие организации образовательного процесса социальным ожиданиям;
 - ✓ многие выпускники старшей школы, сдающие ЕГЭ, получают неудовлетворительные отметки; в целом отсутствие хороших показателей сдачи ЕГЭ учащимися;
 - ✓ учащиеся, посещающие гимназии и лицеи, показывают заметно более высокие результаты, чем ученики обычных школ;
 - ✓ практически отсутствуют активные, проектные формы работы;
 - ✓ снижение в целом интереса к учебной деятельности;
 - ✓ недостаточный уровень сформированности общеучебных умений и навыков (УУД) учащихся, от которых зависит такое качество, как умение учиться;
 - ✓ усложнение содержания деятельности;
 - ✓ потребность в пожизненном образовании (несформированность навыков самообразования);
 - ✓ появление новых учеников – мигрантов, уровень успеваемости которых намного ниже общеклассного;

- ✓ низкий общий интеллектуальный уровень развития учащихся.
- 4. Проблемы здоровья учащихся и учителей:
 - ✓ отсутствие пропаганды здорового образа жизни;
 - ✓ возросшее число заболеваний органов пищеварения, опорно-двигательного аппарата, эндокринной системы, а также нервно-психических расстройств;
 - ✓ в группу риска по развитию хронических патологий и функциональных нарушений попали более 55 % детей, практически здоровыми признаётся не более четверти школьников;
 - ✓ отсутствие у учителей материальной возможности и времени для продуктивного лечения.
- 5. Проблемы сотрудничества семьи и образовательной организации:
 - ✓ резкая критика школы в связи с неудовлетворённостью общества качеством образования;
 - ✓ незнание проблем конкретной семьи, её психологического состояния, особенностей отношения родителей к детям;
 - ✓ отсутствие взаимосвязи учителя, классного руководителя и родителей;
 - ✓ нежелание родителей сотрудничать с образовательной организацией в силу разных обстоятельств: занятости, отсутствия навыков взаимодействия, недооценки сотрудничества;
 - ✓ однотипность классных родительских собраний, устаревшие формы организации общения педагогов и родителей;
 - ✓ закрытость образовательной организации как системы.

(Татарченкова С.С. Проблемы качества образования. // Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: Учебно-метод. пособие. /под ред. С.С. Татарченковой. – СПб.: КАРО, 2012. – С.9-14.)

В чем заключаются системные изменения в образовательной организации?

Системные изменения на уровне образовательной организации могут выражаться в следующих аспектах:

а) образовательный процесс – это содержательный уровень – создание единой картины мира всеми учителями, но не за счёт увеличения информации, а за счёт смещения акцентов на процессуальную компоненту (способы научного познания – мыслительные операции: сравнение, обобщение, абстрагирование, анализ, синтез), а также операциональный уровень – применение современных образовательных технологий (системы инновационной оценки портфолио; здоровьесберегающих технологий; информационно-коммуникационных технологий; педагогики сотрудничества (командная, групповая работа); технологий организации исследовательской и проектной деятельности; разноуровневого обучения и других);

б) профильное обучение – обеспечение получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся, обеспечение профориентации и самоопределения обучающихся, установление преемственности между общим и профессиональным образованием;

в) государственно-общественное управление – расширение участия местного сообщества в выработке, принятии и реализации управленческих решений, активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России;

г) управление качеством образования – начинается с педагогических кадров;

д) учитель – главный источник качества обучения, воспитания и развития школьника – диагностика и оценка профессионального мастерства учителей выступают средством повышения качества школьного образования; необходимо создание механизма оценки профессионального мастерства педагога на диагностической основе, поскольку профессия

учителя – единственная, эффекты деятельности которой проявятся в завтрашнем дне жизни семьи, общества, страны;

е) педагогическая деятельность, которая оценивается уровнем сформированности у педагогов компетентностей: профессиональной (педагогической, методической, технологической, психолого-педагогической, общекультурной), информационной, коммуникативной, правовой.

Какие задачи в сфере эффективного управления качеством должна решать образовательная организация?

Образовательная организация должна предусматривать решение следующих задач в сфере эффективного управления качеством образования:

✓ прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки учащихся, которые предполагает получить на выходе каждого этапа образовательного процесса, т. е. обеспечить требуемое качество образования, обозначенное во ФГОС;

✓ обеспечивать и поддерживать достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя пресекая нежелательные отклонения от него, т. е. в полной мере проводить предупреждающие мероприятия;

✓ повышать качество образования, приводя его в соответствие растущим требованиям внешних заказчиков, т. к. повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие образования, т. е. через инновационный процесс;

✓ выявлять и оценивать реальное качество образования, его соответствие требуемому уровню, обозначенному в образовательных стандартах.

Что понимается под мониторингом в образовании?

Это постоянное отслеживание хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, факторов, повлиявших на них, а также принятия и реализации управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса (Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – С. 234).

Мониторинг в образовании, эффективность осуществления которого зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов, призван выполнять более широкий спектр предназначений.

Каковы функции мониторинга в образовании?

Информационная функция. Суть данной функции – в получении ответа на широкий круг вопросов относительно хода и эффективности образовательного процесса, наличия побочных явлений и их характера. Основными видами деятельности при реализации этой функции являются сбор и распространение достоверной информации. Информационная функция позволяет уменьшить дефицит сведений о различных фактах, чтобы избежать риска при осуществлении тех или иных управленческих решений. Поэтому важно использовать всю возможную информацию, но избегать ее избытка, что может лишь усложнить ситуацию.

Аналитико-оценочная функция. Глубокий разносторонний анализ фактов и оценка дают возможность объективно и всесторонне оценить характер и особенности осуществления образовательного процесса, установить значимость полученных результатов, их соответствие целям и задачам образовательной деятельности. Анализ собранной информации позволяет вскрыть причинно-следственные связи, отражающие состояние и тенденции развития образовательной системы. Общее направление анализа заключается в поиске всевозможных объяснений зафиксированного факта и дальнейшем

их сокращении до выяснения истинной причинной зависимости. Анализ результатов тесно связан с оценкой – отношением к фактическому результату, осуществление которой возможно благодаря сравнению достигнутых результатов с установленными нормативами.

Данные, полученные с помощью сравнений, сопоставлений, классификации, служат основой для установления разного рода связей и зависимостей, поискам нахождения причин педагогических неудач. Эффективность осуществления аналитико-оценочной функции зависит от качества собранной информации, ее корректности, достоверности, необходимости и достаточности.

Стимулирующе-мотивационная функция. Данная функция заключается в воздействии собранной информации на сознание и чувства участников образовательного процесса. Мотивационная функция обеспечивает мощное стимулирующее воздействие на всех субъектов мониторинга, которые являются потенциальными потребителями мониторинговой информации. Необходимо, чтобы информация попала к пользователю в доступной для его восприятия и мотивирующей форме.

Механизм действия стимулирующе-мотивационной функции можно проиллюстрировать с помощью одной из процессуальных теорий мотивации – теории усиления Б.Ф. Скиннера. Согласно теории Б.Ф. Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Люди извлекают уроки из опыта предыдущей деятельности и стараются, чтобы их последующая деятельность вела к желаемому результату, одновременно они стремятся избегать таких действий, которые приводят к нежелательному результату.

Контролирующая функция. Эта функция заключается в постоянном отслеживании образовательных результатов и сравнение их с исходными, а также в контроле за исполнением запланированных мероприятий: соответствием сроков проведения мероприятий запланированным датам, соответствием действий педагогов рекомендованным корректирующим мероприятиям и т. д.; контролирующее воздействие распространяется также и на ход образовательного процесса. В ходе педагогического мониторинга прежде всего проявляет себя обратная связь. На ее основе обеспечивается сравнение достигнутых и ожидаемых результатов, отслеживание факторов, положительно или отрицательно влияющих на результат.

Прогностическая функция мониторинга связана с возможностью на основе качественной информации достоверно представить общую картину развития наблюдаемого явления в перспективе и, таким образом, научно обоснованно разработать ближайшие и более отдаленные по исполнению планы преобразования педагогического процесса. Содержанием прогностической функции является педагогическое прогнозирование. Чем более выражен прогностический потенциал мониторинга (то есть, чем больше уровень собранной информации позволяет вскрыть причинно-следственные связи и использовать их для прогноза), тем большую ценность он имеет.

Корректирующая функция заключается в незамедлительном реагировании на вскрытые проблемы и ошибки. Основным ее содержанием можно считать разработку в случае неблагоприятного прогноза корректирующих мер по устранению вскрытых негативных фактов и их профилактике. Разработанные рекомендации являются своего рода средством обратной связи, без них использование в управлении полученной мониторинговой информации может быть проблематичным.

Функции мониторинга связаны между собой логической связью, определяемой этапами осуществления мониторингового исследования: собранная информация тщательным образом анализируется, оцениваются вскрытые в ходе анализа факты и тенденции, которые, с одной стороны, позволяют контролировать воспитательнообразовательный процесс, а с другой стороны, являются мощным стимулом для дальнейшей деятельности; это в свою очередь, позволяет сделать прогноз развития образовательной системы и провести необходимую коррекционную работу.

Для чего необходим мониторинг?

Анализ современных подходов к мониторингу и оценке качества образования позволяет считать, что мониторинг в образовании помогает:

- ✓ определять региональную стратегию развития образования — поддержку школ, чтобы предоставить возможность всем детям реализовать свой потенциал при получении образования;

- ✓ повышать эффективность работы школ через внедрение дифференцированного подхода к обучающимся и современных средств и технологий обучения;

- ✓ выстраивать новые отношения между обществом и школами, обеспечивая вклад общественности, в том числе родительской в поддержку развития образования, улучшение его качества;

приспособить образование к потребностям обучающихся через поддержку школьников, испытывающих затруднения, и тех, кто имеет высокие школьные достижения, специальных групп детей с индивидуальными потребностями;

- ✓ обеспечить получение своевременной информации, которую нужно знать руководителям школ, педагогам; определять и внедрять инновационные технологии в образование — катализаторы изменений.

Каковы этапы организации и проведения мониторинга?

Выделяют три основных этапа:

I этап – подготовительный: постановка цели, определение объектов, установка сроков, разработка (подбор, отбор) инструментария.

II этап – практический: сбор информации посредством применения методов и форм наблюдения, собеседования, тестирования, анкетирования, контрольных работ.

III этап – аналитический: систематизация знаний, анализ, разработка рекомендаций, выводы.

Как оценить эффективности работы школы?

Для того, чтобы определить степень неблагополучия школы и оценить образовательные результаты учащихся, используется модель контекстуализации, построенная с учётом моделей, применяемых в ряде стран. В основе контекстуальной модели лежит учет социально-экономического статуса семей учащихся.

Разработанная модель рассматривает образовательный процесс как состоящий из трех основных компонент. Первая компонента – это ресурсы, к которым можно отнести не только педагогические кадры или материально-техническое обеспечение школы, но и контингент учащихся, который может различаться по количеству способных учеников, уровню их исходной подготовки, уровню владения русским языком, а также другим не зависящим от школы возможностям освоения ими школьной программы (например, возможностям родителей оплачивать дополнительное образование и репетиторов) и т.д.

Вторая компонента – это сам учебный процесс, характер которого собственно и определяет то, насколько эффективно имеющиеся в распоряжении школы ресурсы трансформируются в результаты обучения. Качество это процесса может быть связано с качеством управления в школе, наличием определенной атмосферы среди педагогов и учеников, использованием особых педагогически практик, качеством используемых образовательных программ и т.п., уровнем квалификации преподавателей, наличием в школе специалистов – психологов, дефектологов и т. д. Ключ к выявлению эффективных моделей организации учебного процесса лежит именно в этой плоскости.

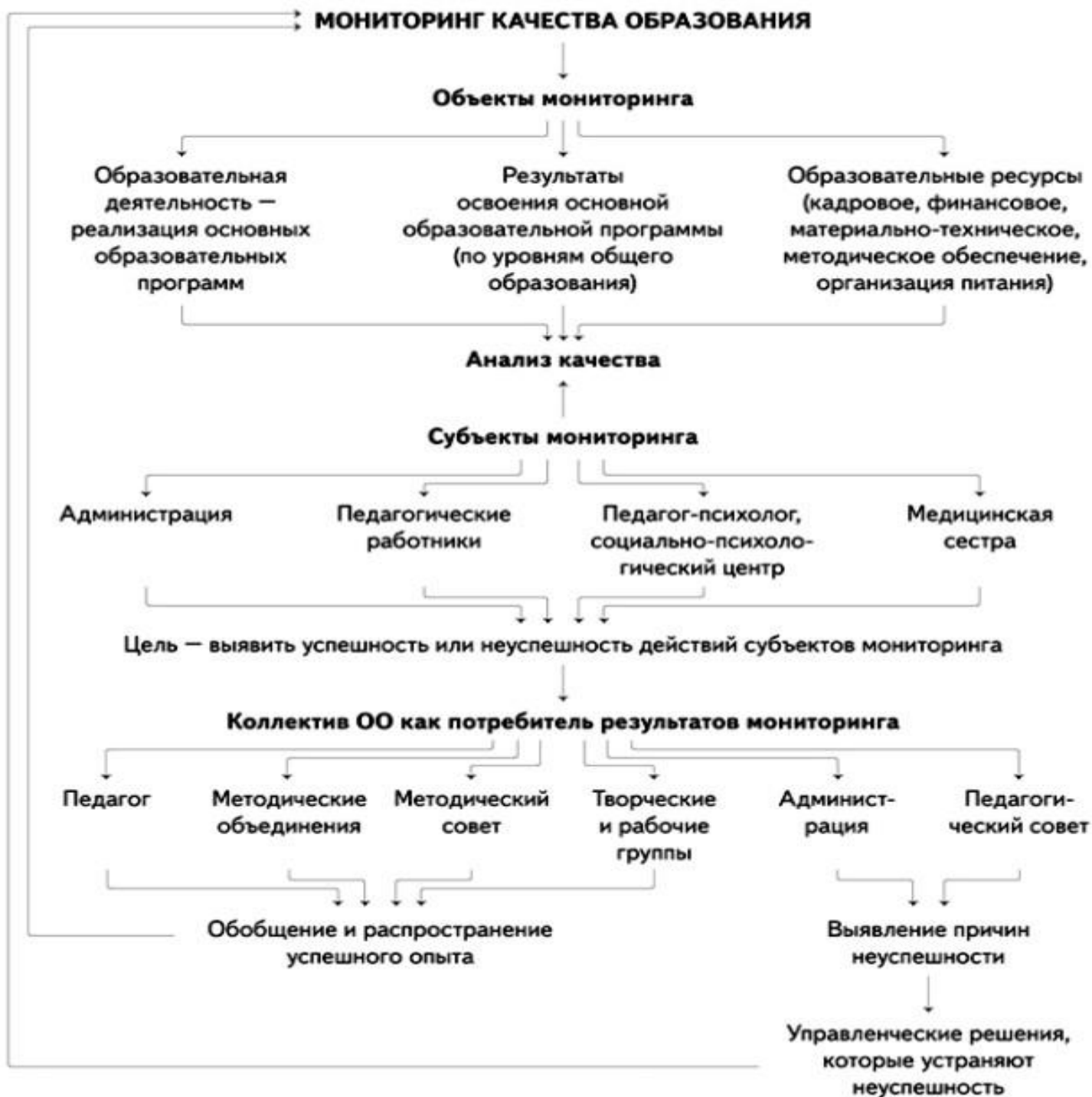
Третья компонента – результаты, т.е. степень овладения учащимися школьной программой, успеваемость и прочие образовательные достижения. Могут быть использованы данные любых объективных мониторингов образовательных результатов учащихся: региональных и федеральных (ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, НИКО и т. д.)

Информацию о качестве школьных процессов, качестве преподавания и организации учебного процесса дает внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов.

Внутришкольная углубленная диагностика качества основных процессов проводится школой перед началом разработки программы перехода школы в эффективный режим работы. Самодиагностика позволяет определить благополучные и проблемные зоны в жизни собственной школы. В ходе самооценки проводятся интервью, анкетные опросы и используются иные методы и формы сбора информации о деятельности школы от сотрудников и участников образовательного процесса.

Какова структура мониторинга?

Структуру мониторинга представляет следующая схема:



(Кондратенко Е. Мониторинг качества образования: что выбрать для наблюдения и как планировать // Справочник заместителя директора школы. – 2017. – № 5 (май).)

На схеме видно, что субъекты мониторинга – весь педагогический коллектив, а не только администрация школы. Субъекты мониторинга организуют и проводят, а затем обобщают и распространяют опыт мониторинга и устраняют ошибки. Поэтому планировать мониторинг надо так, чтобы он выявлял успешность или неуспешность педагогов, методического объединения, методического совета, творческих групп учителей, администрации и педагогического совета. Далее необходимо спланировать время мониторинга.

В основной части программы описываются объекты мониторинга:

- ✓ реализация основных образовательных программ (далее – ООП), т. е.

образовательная деятельность;

- ✓ результаты освоения ООП, т. е. образовательные результаты обучающихся;
- условия реализации ООП, т. е. образовательные ресурсы школы.

При выборе объектов мониторинга используется системный подход, когда каждый объект – это система, состоящая из компонентов, которые сами могут выступать в качестве объектов.

Далее представляется информация о процедурах, которые определяют состояние объектов мониторинга и таблицы с перечнем критериев и показателей по каждому объекту мониторинга.

По каким показателям анализировать образовательную деятельность?

Для анализа такого крупного объекта мониторинга как «Образовательная деятельность» выделим показатели:

- ✓ организация образовательной деятельности, в т. ч. внеурочной;
- ✓ комфортность образовательной среды;
- ✓ доступность образования;
- ✓ открытость информации о деятельности образовательной организации;
- ✓ организация воспитательной работы и системы

дополнительного
образования;

- ✓ здоровьесберегающая среда.

Показатель «Организация образовательной деятельности» непосредственно связан с образовательными программами. Надо проанализировать общую численность учащихся в образовательной организации, численность учащихся, которые осваивают образовательные программы (по уровням), формы получения образования и охват учащихся разными формами, подсчитать, какие программы реализуются с помощью дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Далее анализируется соответствие структуры ООП (по уровням) ФГОС общего образования, есть ли в образовательной организации программы формирования и развития универсальных учебных действий (далее – УУД), как в них распределены УУД по классам (1-4-й, 5-9-й и др.). Проверяется соответствие учебных планов требованиям ФГОС общего образования, наличие и соответствие требованиям ФГОС общего образования рабочих программ учебных предметов, программ воспитания обучающихся для начального общего и основного общего образования; наличие плана внеурочной деятельности, обеспеченность личностного развития учащихся после уроков через внеурочную деятельность.

Для оценки комфортности образовательной среды анализируется безопасность образовательной деятельности: насколько обучающиеся и педагоги выполняют требования к технике безопасности, как соблюдают санитарно-эпидемиологические требования (далее – СанПиН):

- ✓ СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 29.12.2010 № 189;

- ✓ СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 № 118;

- ✓ СанПиН 2.4.2.3286-15 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»,

утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 10.07.2015 № 26 (при планировании образовательной деятельности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья).

Качество образовательной среды связано с охраной труда, противопожарной безопасностью, антитеррористической защищенностью; необходимо определить, насколько оборудование помещений, воздушно-тепловой режим, освещение, расписание занятий, медицинское обслуживание и питание соответствуют требованиям СанПиН.

Для оценки доступности образования необходимо включить в мониторинг систему приема в школу, выявить отсев обучающихся из ОО (количество) и причины, по которым они перешли в другие ОО, динамику; анализ открытости деятельности ОО для родителей и общественных организаций; социализации выпускников.

Открытость информации о деятельности ОО отслеживается по динамике взаимодействия администрации и педагогов школы с родителями, выпускниками и профессиональным сообществом; обеспечивается достаточность и полнота информации о деятельности ОО в школьной газете, на официальном сайте ОО, в муниципальных газетах, на телевидении и сайте муниципального образования.

Для оценки качества воспитательной работы выявляется охват обучающихся внеурочной деятельностью, которая соответствует их интересам и потребностям, удовлетворенность обучающихся и родителей воспитательной работой; определяется положительная динамика результатов воспитания; отслеживается мнение обучающихся об образовательной среде – насколько ученики положительно относятся:

- ✓ к школе, классу, образовательным предметам;
- ✓ формам досуга;
- ✓ сверстникам и педагогам.

Кроме этого, контролю подвергается динамика личностных образовательных результатов: готовность к активной гражданской позиции, к продолжению образования на профильном уровне, способность к саморазвитию на основе существующих норм морали, национальных традиций, сформированность культуры здорового образа жизни.

Для оценки качества дополнительного образования выявляется количество дополнительных образовательных программ и охват ими обучающихся; проводится опрос родителей и учеников о том, какие дополнительные образовательные программы им интересны. При этом учитывается, помогает ли дополнительное образование реализовать учащимся личностные потребности, например, участвовать и побеждать в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, фестивалях.

Критериями оценки здоровьесберегающей среды являются: регулярность и качество проведения медицинских осмотров, эффективность оздоровительной работы, качество питания учащихся. Анализируется оздоровительный компонент содержания учебных предметов, здоровьесберегающие программы, режим дня, соблюдение требований СанПиН на уроках и во внеурочной деятельности.

Объект мониторинга «Результаты освоения ООП (по уровням общего образования)» включает предметные, метапредметные и личностные результаты.

Мониторинг предметных результатов – традиционная деятельность учителя и администрации. Уровень метапредметных результатов выявляют во время анализа метапредметных диагностических и проверочных работ, педагогического наблюдения за проектной деятельностью школьников, при этом заполняется карта сформированности УУД. При проверке метапредметных диагностических и проверочных работ, как правило, выставляются баллы: 2 – умение сформировано полностью; 1 – умение сформировано частично; 0 – умение не сформировано. После заполнения карты, подводятся итоги: подсчитываем долю учащихся, у которых УУД сформированы полностью; указываем, какие конкретно УУД полностью сформированы; планируем, как развить УУД, которые находятся на низком уровне. Таким образом, выявляем долю учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию: сформированность регулятивных,

познавательных, коммуникативных УУД, сформированность компетентности в области информационнокоммуникационных технологий (далее – ИКТ).

Объект «Образовательные ресурсы» анализируется с точки зрения финансового, информационного, материально-технического, методического и кадрового обеспечения образовательной деятельности.

Для оценки финансового обеспечения образовательной деятельности включаем в мониторинг анализ объективности и открытости системы оплаты труда, рейтинг деятельности учителей и поощрение работников ОО; логичность расстановки кадров (анализ штатного расписания); наполняемость классов.

Для оценки информационного обеспечения отслеживается работа информационной образовательной среды, наличие доступа в Интернет, ведение электронных дневников и журналов, использование Интернет-ресурсов для размещения образовательных продуктов обучающихся, наличие и качественное функционирование сайта ОО, сайтов учителей. Определяем, как ОО контролирует доступ участников образовательных отношений к сайтам и предотвращает несанкционированный доступ к персональным данным.

Для оценки материально-технического обеспечения отслеживаем динамику обновления современной техники в учебных кабинетах. Выявляем количество учебных кабинетов, которые оснастили автоматизированными рабочими местами (далее – АРМ) учителя и обучающихся, современными средствами обучения и мебелью. Анализируем динамику развития библиотеки как информационного центра, оснащенного АРМ библиотекаря и читателей. Кроме этого, выявляем наличие, подготовку и динамику использования в образовательной деятельности цифровых образовательных ресурсов и программно-информационного обеспечения.

Для оценки методического обеспечения отслеживаем, какие подходы к образовательной деятельности и педагогические технологии используют учителя. Анализируем эффективность этих подходов и технологий. Кроме этого, проверяем и обновляем план методической работы, который обеспечивает реализацию ФГОС общего образования. Выявляем наличие и вариативность учебно-методических комплексов, учебных пособий, которые помогают учителям формировать УУД. Определяем, есть ли в ОО современные формы представления результатов учащихся (портфолио, творческие работы и пр.).

Мониторинг кадрового обеспечения включает объекты:

- ✓ характеристику педагогического коллектива; ✓ профессионализм педагогов; ✓ методические затруднения.

Как провести внутришкольный входной мониторинг?

Для проведения внутришкольного входного мониторинга может быть рекомендована анкета «Внутришкольный входной мониторинг».

В анкете основные показатели состояния школы (или качества школьных процессов) разделены на составляющие их элементы. При анализе предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый).

Уровни проявления показателей школьных процессов

Уровень	Оценка	Показатель
Уровень 6	Отлично	Отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	Очень хорошо	Явные сильные стороны
Уровень 4	Хорошо	Сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения

Уровень 3	Адекватно	Сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	Слабо	Слабость в важных областях работы
Уровень 1	Неудовлетворительно	Явные слабые стороны

Анкета «Внутришкольный входной мониторинг» включает разделы:

- ✓ Содержание образования
- ✓ Успеваемость
- ✓ Обучение и преподавание
- ✓ Мониторинг достижений и помощь учащимся
- ✓ Моральные установки и климат
- ✓ Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов
- ✓ Управление, руководство и обеспечение качества

Критерии и показатели оценки качества состояния школьных процессов (мониторинг управления)

№ п/п	Критерий качества	Показатели	Уровень проявления					
			6	5	4	3	2	1
Содержание образования								
1.1	Структура учебного плана	- охват и сбалансированность всех элементов учебного плана; их взаимосвязь и взаимопроникновение; - составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся						
1.2	Курсы и программы	- широта, сбалансированность и выбор; - взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед; - помощь и консультации учителям						
Успеваемость								
2.1	Общее качество успеваемости	- прогресс школы в повышении успеваемости; - прогресс учащихся в учебе; - успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5-14 лет и / или в ходе общенациональных экзаменов						
Обучение и преподавание								
3.1	Составление планов учителями	Планирование программ и ежедневной деятельности						
3.2	Процесс обучения	- диапазон и соответствие приемов обучения; - взаимодействие между учителем и учащимся; - ясность и целевая						

		направленность опросов учащихся							
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	<ul style="list-style-type: none"> - степень, в которой учебная атмосфера стимулирует учащихся к обучению; - личная ответственность за результаты учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе; - взаимодействие с другими участниками учебного процесса 							
3.4	Удовлетворение нужд учащихся	<ul style="list-style-type: none"> - возможность выбора заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий; - обеспечение нужд учащихся с различными способностями и склонностями; - определение нужд при усвоении учебного материала 							
3.5	Оценка работы как часть процесса обучения	<ul style="list-style-type: none"> - методы оценки и средства ведения учета; - использование информации, касающейся оценки 							
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	- сведения, передаваемые родителям, о том, как учится							

		учащийся; <ul style="list-style-type: none"> - способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок 							
Мониторинг достижений и помощь учащимся									
4.1	Воспитательная работа	<ul style="list-style-type: none"> - меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности; - меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся 							

4.2	Личное и социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития; - прогресс учащихся в развитии позитивного отношения друг к другу, личных и общественных черт характера; - организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся 							
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе; - точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций; - степень, в которой наставничество основывается на соответствующих консультациях 							
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	<ul style="list-style-type: none"> - процедура отслеживания; - характеристики прогресса и развития учащихся; - меры, принимаемые для использования полученной информации 							
4.5	Помощь в учебном процессе	<ul style="list-style-type: none"> - программы помощи учащимся в процессе обучения; - прогресс учащихся и успеваемость; - выполнение задач по предоставлению помощи в учебе 							
4.6	Соблюдение законов в отношении учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> - знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур; - удовлетворение требований законов; - меры для выполнения законодательства 							
4.7	Создание условий для учащихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью	Процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах, обеспечение их комфортного пребывания							
4.8	Наличие связей с местными властями и другими руководящими органами, школами,	<ul style="list-style-type: none"> - наличие связей с местными властями и другими руководящими органами; - наличие связей с другими образовательными учреждениями; 							
	организациями и работодателями	<ul style="list-style-type: none"> - наличие связей с местными организациями, учреждениями, работодателями 							
Моральные установки и климат									

5.1	Климат и взаимоотношения в коллективе	- чувство принадлежности к школе и гордость за нее; - культура и атмосфера; - моральные нормы и правила для учащихся и сотрудников школы; - взаимоотношения между учащимися и сотрудниками школы; - поведение и дисциплина учащихся							
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	- результаты работы, ожидаемые учащимися и сотрудниками школы, использование поощрений; - создание условий для утверждения моральных установок достижения высоких результатов в работе и учебе							
5.3	Равенство и справедливость	- чувство равенства и справедливости; - обеспечение равенства и справедливости							
5.4	Сотрудничество с родителями, управляющим советом школы и общественностью	- стимулирование родителей к участию в учебной деятельности своих детей и жизни школы; - процесс коммуникации с родителями; - связь с управляющим советом школы; - роль школы в развитии местного сообщества							
Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов									
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	- достаточность, количество и соответствие; - меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности							
6.2	Обеспечение ресурсов	- достаточность доступного финансирования; - достаточность, размеры и качество ресурсов							
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	- привлечение ресурсов образовательной сети; - привлечение ресурсов территории и местного сообщества; - привлечение родителей							
6.4	Кадровая работа	- обеспечение кадрами; - опыт, квалификация и профессионализм кадров; - привлечение дополнительных кадров							

6.5	Эффективность сотрудников и их размещение	- эффективность учителей и коллективной работы; - формирование классов и обеспечение учителями; - обеспечение связей с целью помощи учащимся; - эффективность и размещение вспомогательного персонала							
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	- связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы; - процедура анализа кадрового состава; - развитие кадрового состава							
6.7	Управление школьными финансами	- меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом; - использование финансов с целью поддержки учебы и обучения							
Управление, руководство и обеспечение качества									
7.1	Постановка задач и выработка руководящих	- ясность и соответствие целей; - эффективность процедуры выработки руководящих установок							
7.2	Самооценка	- процедура самооценки; - отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками; - составление отчетов о стандартах работы и ее качестве							
7.3	Планирование улучшений	- план развития; - планирование мер; - воздействие планирования							
7.4	Руководство	- качество руководства; - профессиональная компетенция и самоотдача; - отношения с людьми и развитие коллективной работы							
7.5	Эффективность размещение сотрудников дополнительными обязанностями	и- круг обязанностей и практическая работа; с- индивидуальная эффективность; - коллективная эффективность							

Как оценить качество преподавания и организации учебного процесса?

Преподавание и обучение - центральные пункты, в которых должны произойти изменения, чтобы улучшились результаты учащихся.

Рамка наблюдения и оценки качества преподавания ориентирована на ключевые профессиональные умения учителя, доступные для анализа на уроке.

Представленная рамка мониторинга и оценки опирается на модель эффективного преподавания.

Анкета «Мониторинг качества преподавания и организации учебного процесса» включает разделы:

- ✓ Планирование обучения
- ✓ Процесс обучения
- ✓ Навыки усвоения материала и мотивация
- ✓ Удовлетворение нужд учащихся
- ✓ Оценка работы как часть процесса обучения
- ✓ Отчеты о том, как учится учащийся, взаимодействие с родителями
- ✓ Отслеживание прогресса и достижений
- ✓ Помощь в учебном процессе
- ✓ Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения Критерии оценки:
- ✓ Не наблюдается
- ✓ Неудовлетворительно
- ✓ Нуждается в улучшении
- ✓ Хорошо

Мониторинг качества преподавания и организации учебного процесса

	Показатели	Не наблюдается	Неудовлетворительно	Нуждается в улучшении	хорошо
1	Планирование обучения				
1.1	Рабочие планы учителя в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся, каким образом и когда они должны это сделать.				
1.2	Сотрудник школы эффективно использует результаты оценивания, для того чтобы определить нужды учащихся и запланировать их следующие шаги				
1.3	Занятия учащихся, включая домашнюю работу, планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей				
1.4	Применяется метод составления планов совместно с коллегами				
1.5	Для учащихся с особыми образовательными потребностями, возможностями здоровья разрабатываются индивидуальные образовательные программы				
1.6	Разрабатываются планы для учащихся с неродным русским языком				
1.7	Планируется применение информационных технологий				
2	Процесс обучения				
2.1	Приемы обучения, включающие в том числе применение информационных технологий, соответствуют нуждам учащихся. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с участием всего класса, группы или отдельных учащихся				

2.2	Домашняя работа хорошо планируется и тесно увязана с работой в классе				
2.3	Учителя успешно развивают навыки учащихся к самостоятельному обучению				
2.4	Преподаватели разъясняют цели уроков учащимся.				
2.5	Разъяснения, демонстрации и инструкции недвусмысленны и соответствуют возрастным особенностям учеников				
2.6	Обсуждения, проводимые с учащимися, способствуют совершенствованию учебного процесса и укрепляют доверие				
2.7	Предложения, вносимые учащимися, поощряются и ценятся. Эффективно используется похвала				

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

3	Навыки усвоения материала и мотивация				
3.1	Обстановка в классе пробуждает и вызывает интерес к учебе				
3.2	Предлагаемые учащимся материалы учитывают их увлечения, предыдущий опыт и будущее развитие				
3.3	Учащихся посредством поощрений стимулируют работать хорошо и инициативно в отсутствие опеки со стороны учителя				
3.4	Темпы обучения дают возможность учащимся добиваться хороших результатов				
3.5	Учащиеся берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие				
3.6	Учащиеся часто размышляют сами, задумываются над проблемами, вопросами и практическими делами. Они очень хорошо понимают, что им необходимо улучшить в своей учебе				
3.7	Учащиеся работают в сотрудничестве друг с другом в самых различных обстоятельствах и в группах, различающихся по своему составу и размеру				

4	Удовлетворение нужд учащихся				
4.1	Задания и работа довольно органично соотносятся с нуждами отдельных учащихся, учебная литература и пособия очень хорошо подобраны, методы обучения помогают учащимся продвигаться вперед				
4.2	Установлены связи с другими предметами и практическим опытом. Правильно используется языковой и культурный багаж учащихся				
4.3	Серьезно организовано соответствие задач и приемов обучения особенностям отдельных учащихся или групп учащихся с отличающимися возможностями или склонностями				
4.4	Систематически выявляются нужды, возникающие при обучении, а препятствия решительно устраняются				
4.5	Со стороны учителей и других штатных специалистов оказывается эффективная помощь в удовлетворении нужд учащихся				
5	Оценка работы как часть процесса обучения				

5.1	Методы оценивания точно соответствуют учебным целям				
5.2	Применяется достаточное количество оценочных методик, чтобы вынести обоснованное суждение о выполнении задач, поставленных в учебной программе				
5.3	Учителя знают учащихся и постоянно стремятся выяснить, как отдельные учащиеся справляются с основными учебными заданиями и какие испытывают трудности				
5.4	Учителя регулярно сообщают учащимся сведения об их продвижении вперед и успеваемости				
5.5	Учащиеся сами принимают участие в обсуждении собственного прогресса, их мнения ценятся				
5.6	Краткие сводки и записи периодически используются для того, чтобы информировать учащихся и родителей, поддерживать непрерывность в обучении при переходе от одного этапа к другому				
5.7	Учителя всесторонне используют оценочную информацию, с тем чтобы определить эффективность обучения				
6	Отчеты о том, как учится учащийся, взаимодействие с родителями				

6.1	Родителей в хорошем смысле побуждают вести диалог со школой по поводу прогресса в учебе их детей, школа с готовностью проводит консультации с учителями				
6.2	Официальные мероприятия школы хорошо организованы, все ее установки сообщаются в ясной форме				
6.3	Письменные отчеты для родителей составляются в удобочитаемой форме, в них приводятся доступная информация и подробные сведения о том, как успевает каждый ученик по всем предметам, включенным в учебный план, в том числе сведения о личном и социальном развитии ребенка, и намечаются следующие стадии в обучении каждого учащегося				
6.4	Мнения родителей и их запросы относительно успеваемости и прогресса ребенка рассматриваются своевременно и тщательно. Школа активно откликается на них				
7	Отслеживание прогресса и достижений				
7.1	Педагоги систематически следят за прогрессом отдельных учащихся, регулярно изучают результаты оценивания				
7.2	Запланированные и достигнутые результаты сопоставляются через определенные промежутки времени, а тенденции (позитивные или негативные) обсуждаются в ходе бесед с учащимися и, если это необходимо, с родителями, чтобы согласовать дальнейшие действия				
7.3	Учащимся предоставлена возможность оценивать свой собственный прогресс и вносить предложения по учебным планам				
7.4	Все запланированное и достигнутое учениками систематически отслеживается. В личных делах накапливается всесторонняя информация, отражающая индивидуальные склонности учащихся, их прогресс и успеваемость				
7.5	В сборе информации активно участвуют сами учащиеся				
7.6	Педагоги эффективно используют собранную информацию, для того чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы				

7.7	Организован эффективный обмен информацией о достижениях учащихся между администрацией, классными руководителями, учителями предметниками, дополнительными специалистами и родителями				
7.8	Сотрудники школы систематически используют эти данные для составления характеристик учеников				
8	Помощь в учебном процессе				
8.1	Программы хорошо спланированы и дифференцированы так, чтобы дать учащимся возможность добиться максимального прогресса в учебе				
8.2	Тщательно выбраны цели, задачи и формы работы с учетом индивидуальных нужд учащихся				
8.3	В тех случаях, когда это необходимо, систематически вводятся в план и предлагаются учащимся дополнительные виды деятельности, включая ИКТ, чтобы помочь им преодолеть возникшие серьезные трудности по каким-либо предметам				
8.4	Почти все учащиеся с особыми образовательными нуждами и / или физическими недостатками добиваются весьма значительных успехов в достижении учебных целей, заявленных в учебных планах				
8.5	Отдельным учащимся предоставляются услуги опытных специалистов				
9	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения				
9.1	Сотрудники школы ожидают высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся				
9.2	Хорошо осознается важность поощрений как побудительного стимула и позитивной стороны школьной жизни				
9.3	Учащиеся настроены на высокие результаты в своей собственной работе и работе других				
9.4	Учителя стремятся к установлению высоких моральных стандартов				
9.5	Преподаватели успешно создают среду обучения, ясно ориентированную на высокое качество работы учащихся				
9.6	У учащихся наблюдается большое стремление добиться высоких результатов, отражающееся в их позитивном подходе к работе				

9.7	Школа ценит, признает достижения и сообщает о них вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности				
-----	--	--	--	--	--

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

Как оценить эффективность инноваций?

Для оценки эффективности внедрения инноваций в образовательной организации может быть рекомендована экспертная карта "Контроль и экспертная оценка результата инновации".

Экспертная оценка производится по балльной системе, где:

0– критический уровень;

1– низкий уровень; 2 – допустимый уровень;

3 – оптимальный уровень.

Показатели	Вид оценки				
	Предварительная оценка на входе	Оценка по проекту, концепции и (ожидае мая)	Оценка других организаций (на конец учебного года)	Оценка эксперто в-специали стов (на конец учебного года)	Средняя вариацио нная оценка
I. Результаты воспитательного процесса					
1. Уровень здоровья школьников					
2. Уровень мотивации целей учащихся					
3. Уровень воспитанности					
4. Уровень организации познавательной деятельности при работе: <ul style="list-style-type: none"> • фронтальной; • индивидуальной; • парной; • групповой 					
5. Уровень использования методов воспитания: <ul style="list-style-type: none"> • выделение главного и существенного в воспитании; • выбор форм воспитательной работы; • включение в активную творческую деятельность; • стимулирование; • умение провести самоконтроль, самооценку и регулирование 					

6. Уровень применения различных форм организации воспитательного процесса: • классный час или час общения; • циклопоточная; • циклоблочная (модульная); • циклопоточная с элементами циклоблочной					
7. Уровень готовности к продолжению воспитательной деятельности					
8. Уровень готовности к жизни в семье и обществе					
Итого:					
II. Результаты процесса управления					
1. Уровень информационного обеспечения					
2. Уровень мотивации членов коллектива: • учащихся; • учителей; • родителей					
3. Уровень психолого-педагогического анализа					
4. Уровень прогнозирования результатов					
5. Уровень организации					
6. Уровень контроля на диагностической основе					
7. Уровень регулирования и коррекции					
8. Дополнительный показатель: стиль управления на демократической основе					
Итого:					
Всего по I и II блокам					

Обработка результатов

Вычисляется средняя вариативная оценка по всем показателям, затем оценки суммируются и делятся на число показателей по каждому блоку.

При показателе 75% и выше – оптимальное значение; 50% и выше – допустимое значение; 40% и выше – критический уровень.

Как оценить эффективность урока?

Предлагаемые карты анализа различных аспектов урока можно использовать как для экспертного анализа со стороны администрации школы или членов методического объединения, так и для самоанализа.

Обобщенные итоги необходимо обсудить на методических объединениях. Посещение урока и его анализ помогут выявить недочеты в профессиональной деятельности учителя и построить методическую работу в школе, чтобы их ликвидировать.

Карта комплексного анализа учебного занятия с позиции компетентностного подхода

Общие сведения				
Преподаватель	Категория	Предмет	Класс	Дата проведения

Цель посещения				
Тема урока				
Цель урока	(на основании календарно-тематического планирования учителя указывается: достигнута / частично достигнута / не достигнута)			
Задачи урока	Когнитивные (учебные)	Операциональные	Аксиологические	
Тип урока:	Форма организации урока:			
<ul style="list-style-type: none"> • комбинированный; • усвоения новых знаний учащимися; • закрепления изучаемого материала; • повторения; • систематизации и обобщения нового материала; • проверки и оценки знаний 	Урок, лекция, семинар, лабораторная работа, практикум, экскурсия, факультативное занятие, олимпиада, конференция, кружок, мастерская, лаборатория, зачет, экзамен, самоподготовка			
Урок изучения нового материала	Виды урока: лекция, беседа, исследование, игра, урок смешанного вида			
Урок совершенствования изученного материала	Виды урока: самостоятельная работа, практикум, семинар, обзорная лекция, конференция, игра, коллективный анализ контрольных работ			
Контрольный урок	Виды урока: опрос, зачет, контрольная работа, урок смешанного вида			
Оборудование урока, готовность кабинета и обучающихся к уроку:				
Основные аспекты анализа				
Измеряемые параметры/показатели			Баллы	Примечание
1. Мотивация учащихся на уроке				
Когнитивная мотивация (усилия, которые обучающийся готов приложить для постижения сложных концепций и развития качеств и умений высокого уровня)	1	2	3	
Поведенческая мотивация (внешние признаки того, что учащиеся знают правила поведения и принимают участие во всех видах деятельности. Поведенческая мотивация может варьироваться от примитивного выполнения заданий до активного, увлеченного участия в деятельности)	1	2	3	
Социально-эмоциональная мотивация (понимание воспитанником своей принадлежности к обществу, выбор соответствующего стиля отношений со взрослыми. Эмоциональная мотивация может варьироваться от простой склонности до глубокого увлечения)	1	2	3	

2. Характеристика деятельности учащихся на уроке				
Учащийся принимает пассивное участие в проблемной ситуации, заданной преподавателем (принимает цели и задачи, поставленные преподавателем; использует предложенный алгоритм действий; использует предложенные ресурсы)	1	2	3	
Учащийся принимает проблемную ситуацию, заданную преподавателем (формулирует задачи по достижению заданной цели; выбирает из предложенных алгоритм решения задач; выбирает необходимые ресурсы)	1	2	3	
Учащийся самостоятельно выявляет и формулирует проблему (определяет способы достижения цели и предполагаемые результаты; создает алгоритм действий; находит ресурс для выполнения действий; соотносит запланированный и полученный результаты; самостоятельно планирует и осуществляет контроль своих действий)	1	2	3	
3. Коммуникация учащихся				
Соблюдают речевые нормы и процедуру работы на занятии	1	2	3	

Задают вопросы на понимание, договариваются о процедуре работы в группе	1	2	3	
Используют средства письменной коммуникации, успешно справляются с конфликтной ситуацией	1	2	3	

4. Формирование преподавателем универсальных учебных действий				
Критериями оценки сформированности универсальных учебных действий (далее – УУД) у учащихся выступают: соответствие возрастнo-психологическим нормативным требованиям; соответствие свойств УУД заранее заданным требованиям				
Личностные УУД (самоопределение; действие смыслообразования, действие нравственно-этического оценивания усваиваемого содержания, обеспечивающее личностный моральный выбор на основе социальных и личностных ценностей)	1	2	3	
Регулятивные УУД (обеспечивают организацию учащимися своей учебной деятельности. К ним относятся: целеполагание, планирование, прогнозирование, контроль, коррекция, оценка, волевая саморегуляция)	1	2	3	
Познавательные УУД (включают общеучебные, логические действия, а также действия постановки и решения проблем)	1	2	3	
Коммуникативные УУД (обеспечивают социальную компетентность и учет позиции других людей, партнера по общению или деятельности, умение слушать и вступать в диалог; участвовать в коллективном обсуждении проблем; интегрироваться в группу сверстников и строить продуктивное взаимодействие и сотрудничество со сверстниками и взрослыми)	1	2	3	
5. Особенности объяснения/обобщения материала преподавателем				
Во время объяснения нового материала/обобщения преобладает время активного объяснения материала преподавателем	1	2	3	
Активное объяснение материала/обобщение преподавателем с включением проблемных вопросов, эвристической беседы	1	2	3	
Оптимальное сочетание преподавателем объяснения/обобщения материала с сообщениями и деятельностью учащихся	1	2	3	

Объяснение/обобщение материала носит проблемный характер	1	2	3	
Итого баллов:				
Констатируемые параметры/показатели	Наличие (балл)		Примечание	
1. Целеполагание				
Цель урока не озвучена/озвучивается преподавателем	0			
Цель урока согласуется в обсуждении с учащимися	1			
Совместно сформулированная цель имеет межпредметный характер или форму полезного образовательного продукта	2			
Совместно сформулированная цель имеет метапредметный характер или форму полезного образовательного продукта	3			
2. Характер учебных заданий				
Репродуктивный (выполнение по образцу)	0			
Репродуктивный с включением самостоятельной работы	1			
Поисковый	2			
Творческий	3			
3. Содержание учебного материала				
Носит модульный (внутрипредметный) характер	1			
Межпредметный (интегрированный) характер	2–3			
Метапредметный характер	2–3			
4. Организация обратной связи на уроке				
Отношения на уровне «субъект – объект» (преподаватель учит учащегося)	0			
Отношения строятся на уровне «субъект – объект/субъект»	1–2			
Постоянное «субъект-субъектное» взаимодействие между преподавателем и учащимися, учащимися между собой	3			
5. Система оценивания достижений обучающихся				

Количество оценок: «5» – ___; «4» – ___; «3» – ___; «2» – ___				
Преподавателем даны комментарии к оценке	1			
Самооценка учащихся	2			
Включение учащихся в обсуждение ответов	3			
6. Рефлексия				
Рефлексия настроения и эмоционального состояния	1			
Рефлексия деятельности и содержания учебного материала	1			
Рефлексия результатов урока	1			
7. Результативность урока				
Результаты урока совпадают с целью урока, поставленной преподавателем	1			
Результаты урока совпадают с целью урока, сформулированной совместно с учащимися	2/3			
8. Домашнее задание				
Задания, подобные выполненным в классе. Объем не более 25–30% от классной работы	1			
Задания дифференцированного характера	2			

Контекстные задания, для решения которых необходима информация	3	
9. Формы деятельности на уроке (сумма баллов)		
Рациональное, эффективное сочетание форм и их применение оценивается дополнительно		
Работа в парах	1	
Работа в группах	1	
Фронтальная	1	
Самостоятельная	1	
Индивидуализированная	1	
10. Методы, используемые на уроке		
Объяснительно-иллюстративный	1	
Репродуктивный	1	
Эвристический	2	
Проблемное изложение	2	
Исследовательский	3	
11. Применение элементов инновационных технологий (эффективность применения): сумма баллов		
Технология продуктивного чтения	1	
Проектная деятельность	1	
Информационные и коммуникационные технологии	1	
Проблемно-диалогический урок	1	
Исследовательская технология	1	
Другие	1	
12. Здоровьесберегающие технологии		
Преподаватель контролирует посадку за рабочим столом	1	
Проводит физминутку, релаксацию, гимнастику для глаз	1	
13. Композиция урока		
Логика нарушена	0	
Логика соответствует предметной области	1	
Логика соблюдена	2	
14. Темп ведения урока		
Низкий	2	
Оптимальный	1	
Завышенный	0	
15. Соблюдение регламента урока		
Соблюден	2	
Частично соблюден	1	
Не соблюден	0	
Сумма баллов за урок (К):		
Выводы и рекомендации по уроку: _____		

Примечание: Администратор (методист, коллега-педагог), посещающий урок, имеет право добавить 1–3 балла за моменты (аспекты), никак не отраженные в памятке, обосновав свои действия в общем выводе.

Обработка результатов:

Если $K \geq 55$, то уровень преподавания творческий. Учитель максимально использует возможности образовательного пространства.

Если $54 \leq K \leq 37$ – продвинутый уровень, качественный урок, элементы творчества, новизны носят эпизодический характер.

Если $36 \leq K \leq 20$ – базовый уровень, характеризующийся традиционными формами организации и методами обучения.

Если $K \leq 19$ – слабый урок.

(Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Оценочная карта урока

Ф.И.О. педагога: _____

Учебный предмет: _____

Параметры	Дата				
	Оценка				
Учебный процесс					
Соответствие сложности материала типу класса					
Соответствие содержания урока его целям					
Оптимальность объема материала для достижения цели урока					
Методика					
Мотивация обучающегося					
Адекватность дидактического материала					
Работа с учебником					
Использование заданий развивающего характера					
Использование наглядности:					
– адекватность					
– эстетичность					
– действенность					
Логика построения урока, обоснованное соотношение его частей					
Оптимальный для данного класса темп урока					
Учет индивидуальных особенностей обучающихся					
Создание на уроке ситуации успеха					
Воспитательная сторона урока					
Целесообразность домашнего задания					
Использование проблемной ситуации					
Деятельность обучающихся					

Уровень активности обучающихся:					
– при опросе					
– при изучении					
Развитость самостоятельной речи обучающихся					
Деятельность педагога					
Сотрудничество с обучающимися					
Контроль и коррекция деятельности обучающихся					
Индивидуальный подход					
Использование технических средств обучения					
Использование новых форм и методов работы					
Речь педагога					
Соблюдение требований здоровьесбережения					
Гибкость учителя, способность корректировать свои действия					
Умение работать с классной доской					

Заполнить оценочную карту можно заштриховав ячейки следующим способом:

✓ зеленый цвет – деятельность учителя и учеников полностью соответствуют требованиям данного этапа обучения;

✓ желтый цвет – требования данного этапа обучения выполнены, но имеются замечания и рекомендации;

✓ красный цвет – требования данного этапа обучения не выполнены.

(Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Форма анализа учебного занятия для эксперта

Класс: _____

Предмет: _____

Тема урока: _____

Ф. И. О. учителя: _____

Критерии	Показатели	Оценка (2/1/0 баллов)		
1. Подготовка занятия (планирование)				
Целеполагание	Насколько точно определены цель, задачи и планируемые результаты занятия	Все позиции отражены при планировании	Не все позиции отражены в плане	В плане отражена одна позиция или ничего нет
	Насколько отражены комплексные требования к личностным, предметным и метапредметным результатам занятия	Результаты отражают все три области	Нет результата по одной из областей	Результаты отражают только одну область

	Соотносятся ли этапы занятия с поставленными задачами	Этапы отражают все задачи	Часть задач не отражена в этапах занятия	Больше половины задач не отражены в этапах занятия
	Насколько соотносятся задачи и планируемые результаты занятия	По каждой задаче есть результаты	Не все задачи отражены в результатах или не всегда результаты конкретны	Большинство задач не соотносятся с результатами
Ресурсная обеспеченность проведения занятия	Использовались ли печатные и электронные источники при подготовке занятия	Использовались разные виды источников и литературы	Только один вид источника	Источники не использовались
	Насколько корректны и соответствуют теме использованные источники	Корректны и соотносятся	Корректны, но не всегда соотносятся с темой	Не соответствуют теме или некорректны
Четкое и логичное	Насколько логично выстраивание этапов занятия	Логика соблюдается	Есть отдельные нарушения	Этапы занятия не последовательны

планирование занятия			последовательности этапов	льны или не определены
	Насколько планирование направлено на развитие универсальных учебных действий разных видов: регулятивных, коммуникативных и познавательных	Все три вида УУД задействованы	Не задействован один из видов УУД	Только один вид УУД задействован на занятии
	Определяются ли результаты работы на разных этапах занятия	Определяются на всех этапах	Частично определяются	Не определяются
	Установлены ли способы контроля и оценки деятельности	Установлены по каждому этапу	Частично отражены в плане занятия	Не установлены

	учащихся			
2. Организация занятия				
Эффективность использования образовательного пространства и временных рамок занятия	Как использовалось пространство класса (расположение столов, наглядные материалы на стенах, дизайн и т. п.)	Использовалось полностью	Использовалось частично	Не использовалось
	Устанавливалось ли время для выполнения заданий	Всегда устанавливалось	Устанавливалось не во всех случаях	Не устанавливалось заранее
Четкость и точность инструкций	Определялись ли при постановке заданий процедура выполнения и требования к результатам работы	Определялись при каждом задании полностью	Определялось что-то одно	Не определялись
	Была ли у учащихся возможность задать уточняющие вопросы	Всегда могли это сделать	В отдельных случаях	Не было
	Обсуждались ли на занятии правила и процедуры работы	Обсуждались	Не всегда обсуждались	Не обсуждались
Поддержка образовательной успешности обучающихся	Были ли созданы условия для успешности разных групп обучающихся, в том числе с особыми потребностями и ограниченными возможностями здоровья	Каждый обучающийся получил возможность быть успешным	Некоторые учащиеся оставались в аутсайдерской позиции	Большинство учащихся не чувствовали себя успешными
	Учитывались ли индивидуальные запросы и интересы обучающихся	Использовались вариативные задания с возможностью выбора	Индивидуальные запросы учитывались частично	Возможностей для выстраивания индивидуальных траекторий не было

	Насколько оптимальным был уровень сложности материала и способа его изложения для учащихся	Уровень сложности соответствовал особенностям учащихся	Частично соответствовал	Не соответствовал
	Осуществлялось ли вовлечение учащихся в организацию занятия	Осуществлялось на разных этапах уроков	Осуществлялось эпизодично	Не осуществлялось

3. Проведение занятия				
Грамотность содержания занятия	Насколько корректными были научная информация и понятийный аппарат	Вся информация была точной и корректной	Не всегда информация или понятия были корректны	Во многих случаях использовались некорректные определения или были фактические ошибки
	Обращалось ли внимание на культуру и грамотность речи учащихся	Обращалось всегда	В некоторых случаях не обращалось	В основном не обращалось
	Способствовало ли содержание занятия расширению кругозора учащихся	Способствовало	Частично способствовало	Не способствовало
Разнообразие источников и способов работы с информацией	Развивались ли на занятии умения учащихся использовать и применять ИКТ	Развивались системно	Развивались эпизодически	Не развивались
	Использовалось ли структурирование информации в разных форматах (текстовом, графическом, электронном и др.)	Использовалось комплексно	Использовалось эпизодически	Не использовалось
	Насколько разнообразными были способы работы с информацией	Не менее трех разных способов работы	Два способа работы с информацией	Использовался только один способ работы
	Использовались ли вопросы и задания для проверки усвоения учащимися содержания (определение понятий, знание событий и фактов, представления о личностях и т. п.)	Использовались всегда при необходимости	Не всегда использовали	Не использовали
	Достижение образовательных результатов занятия	Вовлекались ли учащиеся в исследовательскую деятельность (выдвижение гипотез, сбор данных, поиск источников информации)	Вовлекались системно	Вовлекались частично и эпизодически

	Обращалось ли внимание учащихся на то, что являлось самым важным и значимым в рамках занятия	Обращалось постоянно	Обращалось эпизодически	Не обращалось
	Насколько разнообразными были вопросы учителя в ходе занятия	Использовались вопросы разных видов – информационные, проблемные, рефлексивные и др.	Использовались два и менее видов вопросов	Использовались однотипные вопросы
Развитие творческой активности и ценностной сферы учащихся	Могли ли учащиеся аргументировать свою позицию	Могли всегда	Могли в некоторых случаях	Не могли
	Включались ли в занятие элементы проектной деятельности	Включались	Частично включались	Не включались
	Обращалось ли внимание учащихся на занятии на культуру поведения	Постоянно	Эпизодически	Не обращалось
	Создавались ли на занятии ситуации для обсуждения, выбора решения и самоопределения	Создавались системно	Эпизодически использовались	Не создавались
	Использовались ли задания, направленные на развитие умений иллюстрировать собственные мысли примерами	Постоянно	Эпизодически	Не использовались
Создание мотивирующей образовательной среды учебного занятия	Ставились ли перед учащимися образовательные проблемы	Ставились		Не ставились
	Осуществлялась ли учителем поддержка личной и групповой ответственности при выполнении учащимися поставленных заданий	Осуществлялась комплексно	Осуществлялась частично	Не осуществлялась
	Использовались ли на занятии ситуации, обращающие	Системно	Частично	Не использовались

	внимание на жизненный опыт учащихся			
Использование метапредметных подходов, межпредметной интеграции и	Использовались ли сравнительносопоставительные подходы при изучении темы в рамках занятия	Использовались часто	Использовались редко	Не использовались

внутрикурсовых связей	Уделялось ли внимание на занятии развитию универсальных учебных действий учащихся	Развивались различные УУД	Развивалось какое-то одно из действий	Не обращалось внимания
Проведение оценивания	Знали ли учащиеся о процедуре и критериях оценивания	Все было объяснено	Частично знали о процедуре или о критериях	Не знали
	Соотносилось ли оценивание с поставленными целями и задачами занятия	Полностью соотносилось	Частично соотносилось	Не соотносилось
Создавались ли условия для рефлексии учащихся по итогам проведенного занятия	Рефлексия проводилась системно	Рефлексия проводилась эпизодически	Рефлексия не проводилась	
Насколько разнообразным был инструментарий оценивания	Использовались разные формы	Использовалась одна форма	Оценивание не проводилось	

4. Самоанализ проведенного занятия

Адекватная педагогическая рефлексия	Соотносит ли учитель свои действия на занятии с целеполаганием	Соотносит	Не соотносит
	Насколько точна и убедительна аргументация педагогических решений в рамках занятия	Точна и убедительна	Неточна и/или неубедительна
Понимает ли педагог роль и место занятия в школьном курсе	Понимает	Не понимает	
Способен ли учитель выделять возникшие на занятии трудности	Способен	Не способен	

	Видит ли учитель возможные пути решения возникавших трудностей в образовательном процессе	Всегда видит пути решения	Не всегда видит пути решения	
	Делаются ли четкие выводы по итогам проведенного занятия	Делает четкие выводы	Делает нечеткие выводы или не делает выводы	
Готовность к коммуникации	Понимает ли учитель вопросы эксперта	Понимает полностью	Понимает часть вопросов	Не понимает
	Насколько ответы учителя соответствуют вопросам,	Точны и соответствуют полностью	В большинстве случаев отвечает на	В большинстве случаев не отвечает на вопросы
	поставленным экспертом		поставленный вопрос, старается увести от вопроса в ряде случаев	
	Поддерживает ли учитель конструктивный диалог при самоанализе проведенного занятия	Полностью поддерживает	Поддерживает в большинстве случаев	Ведет себя агрессивно или уходит от обсуждения

Выводы и рекомендации _____ (Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Карта анализа мотивационных ресурсов урока

Инструкция

По каждой приведенной в таблице позиции дайте оценку / самооценку по трем уровням (высокий, средний, низкий/недостаточный). При подведении итогов определяется доминирующий уровень оценки в целом по таблице, а также проблемные зоны, по которым был выставлен низкий уровень оценки.

Тема урока: _____

Класс: _____

Предмет: _____

Основные компоненты урока	Уровень реализации
1. Организационно-мотивационный этап урока	
Эмоционально-мотивационная установка на урок и позитивное общение – психологическая комфортность (приветствие учителя, вступительное слово, установление контакта, интерес учителя к состоянию учащихся; эстетика кабинета)	

Обеспечение физиологической комфортности (проверка правильности посадки, осанки, обустройства места работы; проверка требований светового и температурного режима в кабинете; рекомендации по оптимальному режиму работы на уроке)	
Организация класса (дисциплинарный момент): отчет дежурного, проверка готовности учебных принадлежностей к уроку	
2. Целеполагание	
Обеспечение четкости цели урока на уровне понимания ее учащимися	
Определение практической значимости, полезности осваиваемого знания или способов деятельности на уровне принятия их учащимися (актуализация цели через вопросы: как и зачем будем делать? где и как это мне пригодится? и др.)	
Учет возрастных особенностей учащихся при реализации функции целеполагания (создание ситуации интриги, ближнесрочная перспектива)	
3. Выбор формы учебного занятия	
Нетрадиционность формы учебного занятия	
Нетрадиционное оформление учебного занятия, несущее его смысловую или ролевую нагрузку и повышающее интригу действия урока	
Дополнительные образовательные ресурсы	
4. Содержание учебного материала	
Опора на уже известное и понятное знание	
Обращение к актуальным, повседневным и важным для учащегося вопросам и проблемам (актуализация)	
Доступность в сочетании с научностью	
Напряженность (знание развивающего характера, нарастание интереса)	
5. Деятельность на уроке	
Пролонгированность (знание имеет перспективу своего развития и использования)	
Занимательность, интересная фабула (сценарная выстроенность) урока	
Внутри- и межпредметные связи	
Принцип гештальта (законченного образа) в работе со знанием или способом деятельности (каждый компонент знания или способа носит заверченный характер, имеет сформированный образ через предъявление – освоение – закрепление – обобщение – рефлексию – переход к следующему)	
Метапредметная направленность	
5. Деятельность на уроке	
Использование активных методов обучения, новых технологий	
Напряженность деятельности, темп урока	
Вариативность видов деятельности учащихся	
Включение учащихся в процесс выработки нового знания (исследовательский метод)	
Продуктивность обучения (получение конкретных осознаваемых и материализованных продуктов деятельности на уроке)	
Уровень самостоятельности учащихся на уроке	

Включение учащихся в коллективные, групповые виды работы	
Внутриклассная дифференциация, внимание учителя к отдельным учащимся	
6. Создание ситуаций рефлексии на уроке	
Рефлексия эмоционального состояния	
Рефлексия деятельности	
Рефлексия результатов	
Создание ситуаций рефлексии по ходу урока	
Организация общего обсуждения урока	
7. Контроль и оценка деятельности учащихся и ее результатов	
Управление деятельностью класса и каждого учащегося конкретно	
Уровень самоконтроля учащихся	
Характер контроля	
Организация этапа оценивания	
Использование бонусов для оценивания	
Объективность оценивания	
Комментирование оценки	
Фиксация оценки, достижений (продуктов) учащихся: • формальная (дневник, журнал); • публичная (в качестве примера другим)	
8. Домашнее задание	
Комментирование домашнего задания учителем с позиций его важности и полезности	
Ссылка на опыт, полученный в ходе урока, необходимый для выполнения домашнего задания	
Четкая фиксация домашнего задания	
Определение критериев оценки домашнего задания (меры поощрения и наказания)	
9. Эмоциональный фон хода урока	
Эмоциональность учителя	
Юмор учителя	
Создание ситуаций поддержки, успеха для отдельных учащихся	
Внимание учителя к учащимся	
Психологический контакт на уроке	
Создание ситуаций свободного общения при осуществлении учебной деятельности	
Использование физминутки для физической и эмоциональной разрядки	
Обращение учителя к учащимся	
Проявление учащимися интереса к уроку	
Дополнительно (общее впечатление об уроке и его итоговая оценка)	

(Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Карта анализа воспитательного воздействия учебного занятия (урока)

№	Показатель	Оценка
---	------------	--------

1	Тема занятия	
Цель:		
2	Воспитывающая	
3	Развивающая	
4	Обучающая	
5	Оборудование, использование информационнокоммуникационных технологий	
Качество подготовки:		
6	Учителя	
7	Учащихся	
Содержание занятия:		
8	Научность	
9	Связь с жизнью, практикой	
10	Межпредметные связи	
11	Приобретение новых знаний	
12	Закрепление умений и навыков	
Воспитательная сторона занятия:		
13	Воспитание через содержание	
14	Воспитание через формы обучения	
15	Воспитание через организацию учебного занятия	
16	Обстановка на занятии, психологический климат	
Отношение учеников к занятию:		
17	Ответственность	
18	Интерес	
19	Активность	
20	Дисциплинированность	
Методы ведения занятия:		
21	Самостоятельная работа учащихся	
22	Элементы творчества учащихся и учителя	
23	Эмоциональный фон занятия	
24	Развитие эстетического вкуса	
Личность учителя:		
25	Внешний вид	
26	Культура речи	
27	Актерское мастерство	
28	Стиль общения	
29	Умение удерживать внимание учащихся	

30	Умение владеть ситуацией на уроке	
Результативность занятия:		
31	Влияние занятия на совершенствование качества знаний	
32	Влияние занятия на совершенствование навыков и умений	
33	Влияние занятия на совершенствование культуры речи	
34	Влияние занятия на мотивацию дальнейшего обучения	
35	Рефлексия, самоанализ учебной деятельности учащихся	
Суммарный балл ($\square_{\text{факт}}$):		
Эффективность в %:		

Эффективность воспитательного воздействия учебного занятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\square_{\text{факт}} \text{ Эффективность} = \frac{\square_{\text{факт}}}{\square_{\text{max}}} \cdot 100\%$$

где $\square_{\text{факт}}$ – суммарное количество баллов по всем показателям, \square_{max} – количество показателей, умноженное на два ($\square_{\text{max}} 35 \cdot 2 = 70$).

При этом если какой-либо показатель не может проявиться на данном учебном занятии в силу особенностей типа урока или специфики учебного предмета, то он не оценивается, а \square_{max} пропорционально уменьшается.

Обработка результатов:

- высокая эффективность (оптимальный уровень) – 100–85%;
- средняя эффективность (допустимый уровень) – 84–60%;
- низкая эффективность (критический уровень) – 59–50%;
- очень низкая эффективность (недопустимый уровень) < 50%.

Полученные данные можно представить также в виде графика, где по оси абсцисс откладываются изучаемые показатели, а по оси ординат – полученные баллы. (Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Карта анализ урока с целью предупреждения неуспеваемости обучающихся

 Дата: Класс: Предмет:
 Количество учащихся в классе: _____
 Количество учащихся на уроке: _____
 Ф. И. О. учителя: _____
 Ф. И. О. проверяющего: _____

Основные этапы наблюдений в процессе урока	Оценка	
	1 (да)	0 (нет)
Формулировка цели урока и актуализация значимости нового учебного материала для учащихся		
Оптимальность планирования задач урока		

Конкретизация задач с учетом особенностей класса		
Выбор оптимальных путей и способов реализации поставленных задач с помощью содержания, форм, методов, средств, условий и т. д.		
Оптимальность отбора содержания		
Учет требований программы, материала учебника, методических рекомендаций		
Выбор наиболее рационального варианта раскрытия темы		
Дополнение содержания темы заданиями и упражнениями, направленными на развитие навыков учебного труда, познавательных интересов и способностей учащихся данного класса на основе дифференцированного и индивидуального подхода и т. д.		
Создание оптимальных условий для проведения урока		
Учебно-материальные (наличие необходимого для данного урока оснащения)		
Санитарно-гигиенические (воздушный и световой режим, размещение учащихся в классе, место урока в расписании, профилактика утомляемости учащихся и т. д.)		
Морально-психологические (педагогический такт и оптимальный стиль отношений с классом, межличностные отношения учащихся, общий психологический климат в классе и т. д.)		
Оказание помощи слабомотивированным обучающимся в процессе контроля готовности к уроку		
Снижение темпа опроса, разрешение дольше готовить ответ		
Предложение учащимся примерного плана ответа		
Стимулирование с помощью оценки, подбадривания, похвалы		
Оказание помощи слабомотивированным обучающимся при изложении нового материала, использование способов поддержания интереса к усвоению темы		
Частое обращение к слабомотивированным обучающимся с вопросами, уточняющими степень понимания учебного материала		
Привлечение слабомотивированных обучающихся в качестве помощников при подготовке приборов, опытов		
Привлечение к высказыванию предложений при проблемном обучении, к выводам и обобщениям или объяснению сути проблемы, высказанной сильным учеником		
Оказание помощи слабомотивированным обучающимся в ходе самостоятельной работы на уроке		
Ссылка на аналогичное задание, выполненное ранее		
Напоминание приема и способа выполнения задания		
Указание на необходимость применения того или иного правила		
Инструктирование о рациональных путях выполнения заданий		
Стимулирование самостоятельных действий		
Тщательный контроль деятельности, указание на ошибки		
Организация домашней работы		
Концентрация внимания на наиболее существенных моментах		
Разбор наиболее типичных ошибок		
Четкое инструктирование о порядке выполнения домашнего задания		
Проверка степени понимания инструкции		

Выбор оптимального объема домашнего задания и оценка его сложности, дифференциация с учетом учебных возможностей учащихся		
Контроль учебной деятельности		
Частый опрос ученика		
Проверка всех домашних заданий		
Активизация самоконтроля		
Стиль общения учителя с учащимися		
Соответствие формы подачи материала уровню развития учебных способностей детей (доступность, эмоциональность, опора на жизненный опыт, наличие общения "на равных" в поисках истины)		
Благоприятный психологический климат в классе		
Наличие единых требований и их выполнение		
Мимика и жесты учителя, его внешний вид		
Тактичность, благожелательность учителя по отношению к ученикам		
Целенаправленность работы учителя по предупреждению неуспеваемости		

Выводы и рекомендации: _____

(Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Как использовать результаты оценочных процедур?

Рассмотрим данный вопрос на примере ВПР (всероссийских проверочных работ).

Образовательная организация использует результаты ВПР на организационном и педагогическом уровне.

Как учесть результаты ВПР на организационном уровне

По итогам ВПР совместно с заместителем руководителя проведите педсовет и сформируйте на нем общую стратегию устранения пробелов в знаниях учащихся, чтобы повысить качество образования. На педсовете составьте примерный план действий администрации и педагогов на ближайшие учебные полгода. Через полгода проведите административную контрольную работу и подкорректируйте мероприятия в плане. Пример педагогического совета по итогам ВПР

Какие вопросы включить в повестку	Что сделать на заседании
Вопрос 1. Организационные особенности ВПР	Обсудите, как зарегистрироваться в личном кабинете, получить материалы, оценить работы и отправить их обратно, что нового добавили в контрольноизмерительные материалы (КИМ)
Вопрос 2. Блоки примерной основной образовательной программы (ПООП), которые обучающие освоили недостаточно	Обсудите, в каких блоках ПООП выявлены пробелы в знаниях и навыках у большинства учащихся. Сравните результаты ВПР по муниципалитету или региону. Определите, повлияли ли на результаты обучения организационные условия в школе
Вопрос 3. Основные направления подготовки обучающихся к ВПР	Определите для учителей, на какие направления подготовки учащихся стоит сделать упор. Обсудите, какие методики подготовки используют другие педагоги и образовательные организации, у которых учащиеся выполнили ВПР лучше

<p>Вопрос 4. План мероприятий по повышению качества подготовки обучающихся</p>	<p>Определите мероприятия, которые будут проводить администрация и учителя, чтобы улучшить качество обучения. Составьте примерный план мероприятий и установите сроки выполнения, ответственных</p>
---	---

Проверьте, соответствуют ли учебные кабинеты требованиям ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования. Кабинеты должны быть оснащены необходимым оборудованием, в том числе лабораторным. Если нужна модернизация помещений, то включите эти мероприятия в программу развития образовательной организации.

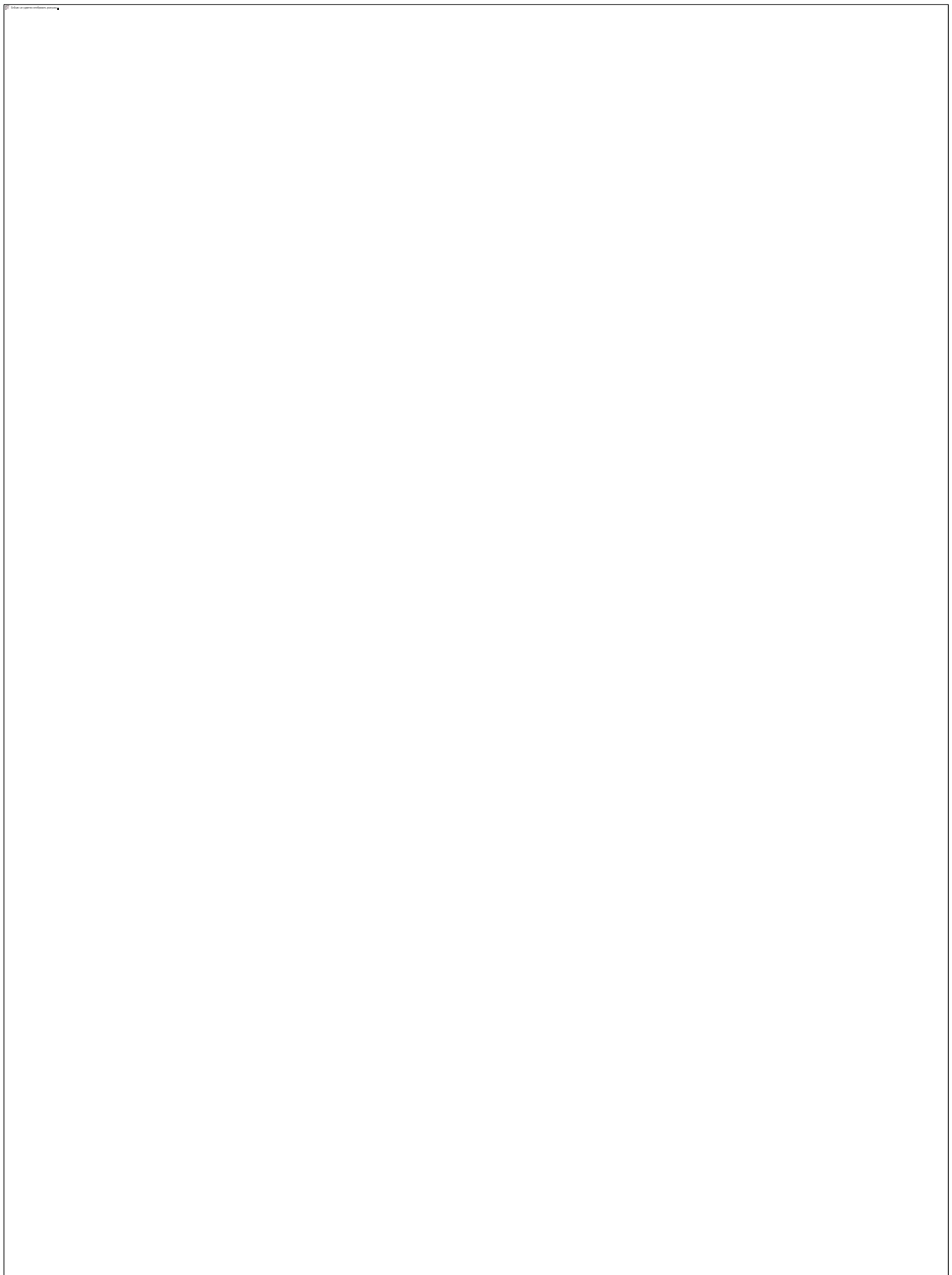
Поручите заместителю директора учесть результаты ВПР при составлении административных проверочных работ, сделать больший акцент на заданиях, в которых у учащихся были проблемы. Чтобы результаты школьных работ и ВПР были сопоставимы, административные проверочные работы должны иметь такую же структуру, как и ВПР.

Включите в план-график внутришкольного контроля мероприятия, которые позволят оценить, насколько ученики лучше стали справляться с заданиями, сходными с заданиями ВПР. Если учителя не справляются с устранением пробелов самостоятельно, привлечите к диагностической работе педагога-психолога, педагога-наставника.

Уделите больше внимания обучению педагогов, повышению их квалификации. Направьте учителей на конференции, круглые столы, где участвуют учителя из образовательных организаций с лучшими результатами ВПР. Сформируйте в школе систему стимулирования педагогов к повышению квалификации, обогащению опыта. Например, включите в показатели эффективности деятельности педагога условие, что результаты федеральных проверочных работ не должны быть ниже 60 процентов от максимума.

Проведите родительское собрание. Ознакомьте родителей с обобщенными обезличенными результатами ВПР. Расскажите, какие блоки заданий особенно не удались школьникам, какие основные недостатки работ. По желанию родителей предоставьте им тесты для самостоятельной работы учащихся, пробные КИМ. Обратите внимание родителей на то, как надо общаться с ребенком перед проверочными работами, какие условия создать.

Для удобства раздайте родителям памятки. Пример
памятки для родителей



Как работать с результатами ВПР на педагогическом уровне

Чтобы учителю повысить эффективность освоения предмета, надо увеличить количество практических работ, которые направлены на формирование универсальных учебных действий учащихся. Можно использовать задания из демоверсии КИМ ВПР.

В состав рабочих программ по предмету надо включить задания, которые направлены на развитие вариативности мышления учащихся и умений применять знания в

новой или нестандартной ситуации. Задания должны развивать у детей умение создавать и преобразовывать модели и схемы в процессе решения задач или моделирования экспериментов.

В учебной деятельности надо организовывать проектную коллективную и индивидуальную деятельность, которая поможет сформировать универсальные учебные действия. Например, научит оценивать характер взаимоотношений людей в различных социальных группах, взаимодействовать с партнером и оценивать собственное поведение, прогнозировать развитие ситуации.

Педагогические проблемы, которые отражаются в низких результатах ВПР, можно посмотреть в таблице. В ней указаны и пути решения проблем.

Педагогические проблемы в результатах ВПР

Проблемы	Пути решения
Формирование метапредметных результатов	
<p>Недостаточный уровень сформированности регулятивных и познавательных умений учащихся</p>	<p>Проводить системную работу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планировать, как ученики будут выполнять задания, объяснять им правила выполнения; • контролировать, насколько полно и последовательно дети выполняют задания; • следить, чтобы ученики оформляли работу в соответствии с требованиями
<p>Недостаточный уровень умений и навыков учащихся при работе с текстом, практико-ориентированными заданиями, информацией, представленной в виде графиков, диаграмм, таблиц, иллюстраций</p>	<p>Включить в содержание учебных предметов задания по работе с текстами разных стилей, жанров, типов. Также надо давать ученикам задания, которые развивают навыки самоконтроля, работу по алгоритму, плану</p>
Формирование предметных результатов (на примере русского языка, 4-й класс)	
<p>Ученики не умеют распознавать основную мысль письменного текста, адекватно формулировать основную мысль в письменной форме, соблюдая нормы построения предложения и словоупотребления. Не умеют составлять план прочитанного</p>	<p>Включать во все уроки задания на объяснение лексического значения слов, понятий, терминов, употребления их в разных речевых ситуациях. Создать «банк заданий» для учащихся, которые будут учить соблюдать в повседневной жизни нормы речевого этикета и правила устного общения. Применять на всех уроках практические задания разных типов на проверку одного и того же умения, групп умений</p>

<p>Ученики с трудом распознают части речи в предложении и их грамматические признаки. Не соблюдают на письме орфографические и пунктуационные нормы</p>	<p>Включайте в уроки задания, которые содержат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналитические упражнения – устный и письменный грамматический разбор, распознавание грамматических форм слов в тексте, объяснение их значений и целесообразность употребления, поиск ошибки в работах других детей; • синтетические упражнения – образование формы слова, составление разных по структуре и коммуникативным характеристикам предложений, употребление их в собственных высказываниях
---	---

(Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Рекомендации для администрации образовательных организаций:

- анализ итогов ВПР на совещании при директоре, МО учителей-предметников, выявление слабых зон, планирование дальнейшей работы по их устранению, использование результатов ВПР с целью повышения качества образования;
- контроль состояния качества преподавания учебных предметов из списка ВПР в течение года;
- организация консультативной помощи учителям-предметникам с необъективными результатами ВПР по результатам года;
- организация, проведение тренировочных работ и их анализ;
- выполнение программного материала по предметам, входящих в учебный план в период проведения ВПР;
- организация присутствия общественных наблюдателей в ОО в дни проведения ВПР;
- составление индивидуальной траектории методического сопровождения педагогов, занимающихся подготовкой обучающихся к ВПР;
- предоставление на официальный сайт информации об организации и проведении ВПР в образовательной организации.

Рекомендации для методической службы совместно с учителями-предметниками:

- организация обмена опытом между педагогами организации относительно способов и путей решения выявленных проблем, а также тиражированию успешного опыта организации деятельности учащихся на уроках и во внеурочной деятельности;
- следование рекомендациям по подготовке и проведению всероссийской проверочной работы, разработанным Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки Российской Федерации;
- проведение совместных заседаний по вопросу разработки заданий, направленных на отработку у обучающихся 4-7-х классов необходимых навыков при выполнении заданий, которые вызывают затруднения у учащихся;
- проведение мастер-классов и/или открытых уроков, семинаров и/или др., направленных на повышение качества начального общего и основного общего образования и подготовку к ВПР;
- взаимопосещение уроков учителей начальных классов и учителей-предметников основной школы;
- организация индивидуально - дифференцированного подхода к обучающимся (определение индивидуальной образовательной траектории ученика);
- организация и проведение дополнительных занятий и консультаций для обучающихся с целью дальнейшей коррекционной работы;
- разработка и использование на уроках различных видов контроля: карточки задания, тестовый контроль с целью мониторинга результативности работы по

устранению пробелов в знаниях и умениях, корректировка содержания текущего контроля;

- обеспечение психологического сопровождения обучающихся на этапе подготовки к ВПР;

- изучение эффективного педагогического опыта других образовательных организаций с наиболее объективными результатами ВПР.

Рекомендации учителям-предметникам:

- руководствоваться в организации образовательного процесса требованиями ФГОС к личностным, метапредметным и предметным результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования;

- использовать в своей работе такие педагогические технологии, методы, формы и средства обучения, которые направлены на достижение метапредметных результатов образования, в частности, на формирование межпредметных понятий и универсальных учебных действий (регулятивных, познавательных, коммуникативных);

- совершенствовать навыки работы обучающихся по поиску, анализу и переводу информации из одной формы в другую;

- включение в содержание уроков заданий, направленных на организацию «адресной» работы над ошибками, выявленными в ходе анализа результатов ВПР;

- не использовать занятия внеурочной деятельности для реализации курсов «Подготовка к ВПР», исключить «натаскивание» учащихся на задания всероссийской проверочной работы.

Что такое управленческое решение?

Решение можно определить в узком и широком смысле.

В узком смысле, решение – выбор альтернативы. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже наш выбор, тоже решение. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую проблему. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей. Поэтому, в широком смысле, решение – 1) процесс – серия действий, 2) акт выбора (осуществляется человеком) и 3) результат выбора.

Решения, принимаемые в образовательных организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие.

Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т. е. лицами, которые не обладают линейными полномочиями.

Управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

Субъект принятия управленческого решения – лицо или группа лиц (руководителей), принимающих решения.

Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

Объект исполнения управленческого решения – лицо или группа лиц в образовательной организации, выполняющих решение.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы – это повышение качества образования в образовательной организации. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления образовательной организацией. Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано. Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности образовательной организации, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

Параметры (факторы, переменные) решения – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения. Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения (ресурсы образовательной организации под его контролем). Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значения этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач образовательной организации (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся родители, социальные партнеры, местные органы власти, экономические условия, политика, право и др.

Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри образовательной организации на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды как цели, задачи, структура, технологии, люди. Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

Качественные:

1. Номинальные переменные используются только для качественной классификации. Это означает, что данные переменные могут быть измерены только в терминах принадлежности к некоторым, существенно различным классам; при этом вы не сможете определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка), место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.

2. Порядковые переменные позволяют ранжировать (упорядочить) объекты, указав какие из них в большей или меньшей степени обладают качеством, выраженным данной переменной. Однако они не позволяют сказать «на сколько больше» или «на сколько меньше». Например, статус учащегося в классе, социальный (экономический) статус семьи, одаренность, успешность, удовлетворенность и др.

Количественные:

1. Интервальные переменные позволяют не только упорядочивать объекты измерения, но и численно выразить и сравнить различия между ними, в отношении интервалов такой шкалы могут применяться операции сложения и вычитания, при этом разности между измерениями выражаются ненулевым числом. Например, стандартизированная школьная отметка, экзаменационная оценка (разность между ними всегда минимум 1 балл) и т. п.

2. Относительные переменные очень похожи на интервальные переменные, но их характерной чертой является наличие определенной точки абсолютного нуля, т. е.

разности между измерениями могут равняться нулю. Для таких переменных являются обоснованными предложения типа: x в два раза больше, чем y . Например, зарплата (в рублях и долларах), объем учебной нагрузки (в часах и днях), учебный год (в рабочих днях и учебных неделях) и пр.

В чем выражается качество управленческих решений?

Качество управленческого решения – это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества. Критерии и показатели, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям: 1) соответствие цели; 2) содержательность; 3) измеримость; 4) минимальность (простота); 5) полнота.

Критерии, как и параметры, могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

Какие подходы существуют к принятию управленческих решений?

Существует три подхода к принятию решений: 1) интуитивный, 2) на основе здравого смысла, 3) рациональный.

Интуитивный подход (на основе внутреннего озарения) слабо изучен и является скорее искусством, нежели наукой. Интуитивные решения – прерогатива высшего руководства, которое принимает решения в новых уникальных ситуациях.

Подход на основе здравого смысла («заднего» ума) основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход самый дорогой, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применим он весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удается формализовать.

Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

1. Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.

2. Целенаправленность решения – соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

3. Адресность – эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.

4. Своевременность – важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой

ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа.

5. Непротиворечивость и организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом в нем не должно быть элементов дезорганизации («благими намерениями усыпана дорога в ад»);

6. Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа усилить, умножить, обратить внимание и т. п., решения не могут быть эффективными.

7. Полномочность управленческого решения отражает восприятие его коллективом образовательной организации (исполнителем, группой, сообществом) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Даже если решение неформального типа, оно должно быть полномочным, только в этом случае роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».

8. Исполнимость означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей работников. Практика показывает, что решения могут быть неисполнимыми или реализовываться частично, в них находит отражение возможное или только желательное. Решение может скрывать тайные намерения руководителя, например, проверить отношение к делу или некомпетентность, если исполнителю дается заведомо невыполнимое задание.

9. Возможность контроля за его исполнением – зависит от других характеристик: конкретности, адресности. При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.

10. Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.

11. Срок действия. При разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность.

12. Система ответственности за управленческое решение. В организациях всегда существует распределение ответственности; управленческое решение может или вписываться в нее, или потребовать некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

13. Правомочность и законность управленческого решения.

Каковы причины некачественных управленческих решений?

Основными причинами невыполнения управленческих решений являются: непредвиденные обстоятельства – 40 %, пороки решений (низкое качество) – 30 %, вина исполнителей – 30 %. Так как плохую проработку решений часто формально списывают на первую и третью причины, можно сказать, что фактически по вине руководителей принимается не 30 % некачественных решений, а значительно больше.

Решения могут быть некачественными по следующим причинам (организационным, социальным, психологическим):

- 1) информационные перегрузки руководителя;
- 2) трансформация решения при прохождении его по уровням управления;
- 3) несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации;
- 4) принятие псевдорешений – решений, не носящих конкретного содержания;
- 5) отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;
- 6) установление нереальных сроков;

- 7) запоздалость решений;
- 8) несоблюдение стандартов делопроизводства;
- 9) нехватка информации для принятия решения;
- 10) принятие решений под влиянием эмоций;
- 11) выбор стереотипных решений;
- 12) принятие решения без учета риска и неопределенности;
- 13) принятие решений для примирения различных точек зрения.

Какие факторы влияют на принятие управленческих решений?

Факторы, влияющие на принятие решений:

- 1) система ценностей субъекта принятия решения;
- 2) поведенческие ограничения субъекта принятия решения;
- 3) самооценка руководителя и оценка им возможностей подчиненных;
- 4) информационные и временные ограничения;
- 5) знание результатов предыдущих решений;
- 6) мнения других лиц, в том числе мнения вышестоящего начальства и родителей (законных представителей) обучающихся.

Каковы этапы принятия и реализации управленческого решения?

Любое управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным для исполнителей по целям, ресурсам, средствам, способам и возможности реализации. Решение всегда содержит формулировку действия исполнителей: что, как, кому, когда, почему надо сделать. Поэтому решение еще называют формулой деятельности.

Поскольку любая формула конструируется или проектируется, так и управленческое решение необходимо проектировать, т. е. при его разработке четко определить: что будут делать исполнители решения, как они будут исполнять решение, кому необходим результат их деятельности, когда и где будет реализовываться решение, почему необходимо его выполнить.

Общая схема разработки и реализации управленческого решения, приведенная на рисунке, содержит основные этапы, которые должны быть пройдены.

1 этап. Выявление проблемной ситуации и постановка цели

- определение цели решения
- определение критериев оценки результата решения

2 этап. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений

- изучение существа вопроса
- изучение условий для эффективного решения

3 этап. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта

- разработка и оценка альтернативных вариантов
- выбор оптимального решения по заданным критериям

4 этап. Организация выполнения принятого решения

- оформление приказа или распоряжения
- разработка плана и срока реализации решения
- назначение ответственных лиц
- инструктаж исполнителей

5 этап. Контроль выполнения решения

- предупреждение отклонений, срывов выполнения решения
- возможность принятия нового решения

Иногда отдельные этапы опускаются (например, при повторяющихся решениях), также возможно повторение этапов и иерархичность решений «основное – вспомогательные».

Первый этап – выявление проблемы и постановка цели по ее разрешению, она же – цель управленческого решения.

Проблема в переводе с греческого буквально означает преграду, трудность, задачу. Единого мнения относительно определения понятия «проблема» нет, большинство авторов приводят двоякое понимание понятия: 1) проблема – ситуация, когда поставленные цели не достигнуты (ситуация – совокупность обстоятельств, условий, возникающих под влиянием различных воздействий); в качестве примера можно привести все проблемы, перечисленные в первой части данных методических рекомендаций; 2) проблема – потенциальный риск (предвидимые риски невозможности образовательной организации осуществлять в будущем образовательную деятельность, повышать качество образования, получать высокие результаты); например, возможность закрытия школы в связи с уменьшением количества детей в населенном пункте.

При анализе проблемы важно отличать ее факторы (симптомы, причины и следствия). Симптомы – видимые проявления проблемы. Причины (факторы) – исходные движущие силы, породившие проблему. Следствия – результаты, к которым приводит проблема, они обуславливают необходимость решения проблемы.

Например, проблема – низкий уровень удовлетворенности учителей своим трудом и его условиями. Симптомы – конфликты, отказ от выполнения поручений, непривлекательной части обязанностей; причины – плохие условия труда, неблагоприятный эмоционально-психологический климат в коллективе, низкая заработная плата; следствия – ухудшение качества педагогического труда, снижение качества образования. В разных образовательных организациях одна и та же проблема может быть обусловлена разными факторами и потому иметь разные последствия и проявляться в разных симптомах.

Проблему можно поставить, ответив на вопросы:

- В чем суть проблемы? Ответ описывается одним предложением, как правило, в формулировке с негативным значением: отсутствие, несоответствие, низкий, недостаточный и т. п.

- Каковы характерные факторы проблемы (симптомы, причины и следствия)? - Что дает решение проблемы?

- Что будет, если проблему не решать? Может решать проблему и не стоит?

На первом этапе также определяются цели решения проблемы и формулируются критерии его (решения) эффективности.

Цели должны быть: четкие (Specific), измеримые (Measurable), принципиально достижимые (Achievable), ориентированные на результат (Result-oriented), определенные во времени (Time-bounded).

Второй этап разработки и реализации управленческого решения – сбор информации, анализ параметров и ограничений. Необходимо собирать только так называемую релевантную информацию, т. е. информацию, имеющую отношение к рассматриваемой проблеме.

Третий этап – разработка альтернатив и выбор альтернативы. Формируется множество альтернатив, формулируются критерии эффективности решения проблемы, по ним осуществляется оценка альтернатив и выбор одной альтернативы.

Четвертый этап – реализация решения, т. е. организация выполнения принятого решения. Решение оформляется в виде письменного приказа или распоряжения или сообщается исполнителям в устной форме. В решении обязательно должны быть указаны сроки исполнения, ответственные лица.

Пятый этап – контроль выполнения решения. Контроль понимается в широком смысле: это не только итоговая проверка по истечении сроков выполнения решения, это и

предупреждение отклонений, срывов выполнения решений, которое может предусматривать корректировку решения или принятие новых решений.

Как организовать ВСОКО в школе?

Школа обязана организовать внутреннюю систему оценки качества образования (ВСОКО).

Кого назначить ответственным

Чтобы организовать ВСОКО в школе, назначьте ответственного работника. Это можно сделать тремя способами: расширить функции одного из заместителей руководителя, создать специальную должность, создать центр оценки качества.

Первый вариант – расширить функции заместителя. Ответственным за ВСОКО можно назначить заместителя руководителя. Заключите с ним дополнительное соглашение или внесите изменения в должностную инструкцию и поручите ему функции по организации ВСОКО в школе.

Пример формулировки должностных функций заместителя руководителя

«В рамках трудовой деятельности Работник:

...

– планирует внутреннюю систему оценки качества образования Школы и контролирует мероприятия по ее реализации;

– участвует в управлении процессами достижения образовательных и

социокультурных результатов, эффектов деятельности образовательной организации;

– организует регулярный мониторинг и оценку реализации образовательных программ, а также организацию корректировки образовательных программ образовательной организации с учетом общих тенденций развития образования, проектируемых изменений в системе образования, запросов и мнений участников образовательных отношений;

– проектирует и организует создание эффективной и объективной системы оценивания достижений обучающихся, соответствующей требованиям ФГОС;

– организует подготовку педагогов по использованию форм и методов оценки;

– координирует использование оценочной информации в процессе взаимодействия с участниками образовательных отношений».

Второй вариант – создать новую должность. Внесите изменения в штатное расписание и создайте должность заместителя директора по управлению качеством образования. Этот вариант будет удобным для средних и крупных школ. Специальный заместитель может организовывать не только ВСОКО, но и отвечать за проведение и результаты внешнего контроля в образовательной организации – например, за подготовку к НИКО, ВПР, региональному мониторингу, проверкам органов контроля и надзора.

Третий вариант – создать структурное подразделение, например центр оценки качества. Если школа работает как комплекс, к которому присоединили несколько других организаций – школ, детских садов, организаций дополнительного образования, удобно создать отдельный центр, который будет заниматься вопросами оценки качества образования в школе. В центр включите методистов, психологов, управленцев. Руководителем центра назначьте заместителя руководителя.

Преимущества третьего варианта в том, что работники центра не только обеспечивают функционирование ВСОКО, но и полностью координируют подготовку отчета о самообследовании. Кроме того, работники центра выполняют аналитические работы в рамках ВШК.

Какие локальные акты разработать

Чтобы создать систему ВСОКО, примите локальные акты, которые будут регулировать процедуру. Поручите ответственному разработать проект положения о ВСОКО и график мероприятий.

В положении надо отразить четыре основных вопроса: какая структура ВСОКО действует в школе и как распределяются полномочия между ответственными работниками, какие мероприятия входят в систему ВСОКО, как работники фиксируют результаты, как используются результаты для принятия управленческих решений.

График мероприятий составьте с учетом сроков контрольных процедур ВШК. Не дублируйте сходные мероприятия, это создаст дополнительную нагрузку на работников, но не улучшит показатели школы. Спланируйте мероприятия ВСОКО так, чтобы результаты оценки легли в основу отчетов по ВШК и отчета о самообследовании школы.

В графике мероприятий ВСОКО укажите ответственных лиц, сроки и отчетный документ.

С проектом положения о ВСОКО ознакомьте учащихся и родителей – например, обсудите его на заседании управляющего совета. Учтите мнение представителей учащихся и родителей, внесите изменения в проект, если есть необходимость. Утвердите положение отдельно или вместе с графиком мероприятий ВСОКО.

Внимание: если проводите дополнительные контрольные работы в рамках ВСОКО, то внесите изменения в локальный акт о промежуточной аттестации обучающихся.

Укажите в локальном акте, например в положении о формах, периодичности, порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, при каких условиях проходят дополнительные контрольные работы. Определите, надо ли их результаты вносить в журнал, учитывать при подсчете отметок за четверть, семестр, год.

Какие блоки включить в систему ВСОКО

В систему ВСОКО включите три блока мероприятий, которые позволят оценить качество результатов освоения основной образовательной программы (ООП), качество реализации образовательной деятельности и качество условий для реализации образовательной деятельности.

Совет: современная модель ВСОКО может включать широкий спектр направлений контроля, поэтому ВШК можно полностью осуществлять инструментами ВСОКО. В таком случае необходимость в отдельной системе ВШК отпадает.

ФГОС общего образования требует контролировать условия реализации ООП, а это почти вся сфера деятельности образовательной организации. Если в систему ВСОКО включить оценку дополнительного образования, то можно полностью использовать ВСОКО, чтобы оценить состояние управления школой и ее развитие.

Первый блок – оценка результатов

В первом блоке предусмотрите мероприятия, которые помогут проверить, насколько ученики освоили ООП. В качестве объекта оценки могут быть:

- ✓ предметные результаты освоения основных образовательных программ – учитывайте также результаты ГИА учащихся 9-х и 11-х классов, результаты ВПР и НИКО;
- ✓ метапредметные результаты обучения;
- ✓ личностные результаты, в том числе результаты социализации учащихся;
- ✓ результаты освоения воспитанниками основной общеобразовательной программы дошкольного образования (при наличии дошкольного отделения);
- ✓ динамика состояния здоровья учащихся;
- ✓ достижения учащихся на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах различного уровня;
- ✓ удовлетворенность родителей качеством образовательных результатов.

Каждая ООП должна содержать систему оценки достижения планируемых результатов освоения программы (п. 19.9 ФГОС НОО, п. 18.1.3 ФГОС ООО, п. 18.1.3 ФГОС СОО). Чтобы провести оценку результатов обучения, используйте инструменты, которые

уже есть в ООП. Это позволит не увеличивать нагрузку на учащихся и педагогов. Второй блок – оценка образовательной деятельности

Во втором блоке оцените, как школа осуществляет образовательную деятельность. В этот блок включите весь образовательный процесс, который ведет школа, в том числе дополнительное образование.

Оцените ООП – насколько они соответствуют требованиям ФГОС общего образования и контингенту учащихся. Определите, полностью ли школа реализует учебные планы и рабочие программы, соответствуют ли они требованиям ФГОС общего образования. Оцените качество внеурочной деятельности и классное руководство.

Внимание: при оценке ООП учтите, что проект нового ФГОС НОО внес изменения в ООП начального общего образования.

По проекту ФГОС НОО школа учитывает новые характеристики в модели выпускника, например уважение к труду и опыт трудовой активности, навыки самомотивации к учебнопознавательной деятельности, эффективной коммуникации.

Новая редакция ФГОС заменила гражданскую идентичность как личностный результат образования на российскую идентичность. Также объединили подпрограммы «Духовнонравственное развитие, воспитание обучающихся», «Формирование экологической культуры и здорового образа жизни» в единую «Программу воспитания».

Проверьте качество уроков, как ведут педагоги индивидуальную работу с учащимися. Выясните, насколько ученики и родители удовлетворены уроками и условиями обучения в школе, – проведите опрос родителей. Также узнайте, соответствуют ли дополнительные образовательные программы запросам родителей и учеников.

Чтобы оценить качество подготовки обучающихся на занятиях по дополнительному образованию, поручите ответственному разработать единый лист анализа. К разработке листа анализа привлечите педагогов дополнительного образования.

Критерии для анализа занятия имеют специфику по сравнению с критериями урочной или внеурочной деятельности, но должны совпадать с ними концептуально. Готовый лист анализа апробируйте на занятиях в кружках и секциях школы. Обсудите результаты апробации со всеми педагогами, внесите изменения. Только после коллегиального решения, что лист анализа можно использовать, утвердите его и используйте как инструмент ВСОКО.

Когда используете лист анализа на занятиях, ознакомьте педагога с результатами под подпись. Сформулируйте педагогу рекомендации и укажите сроки для повторного контроля. Проанализируйте несколько занятий и отметьте, что педагог улучшил на занятиях.

Третий блок – оценка условий

В третий блок мероприятий включите оценку качества условий, которые обеспечивают образовательную деятельность. Во ФГОС каждого уровня общего образования есть требования к условиям, которые должна создать школа. Оцените условия своей школы на соответствие этим требованиям.

Требования ФГОС общего образования к условиям в школе можно разделить на пять направлений. В таблице посмотрите, что включает каждое направление требований и что проверить в школе.

Условия реализации ООП согласно ФГОС общего образования

№ п/п	Какое направление	Что оценивать
----------	-------------------	---------------

1	Кадры	<p>Достаточно ли укомплектована школа педагогическими, руководящими и иными работниками</p> <p>Соответствует ли уровень квалификации педагогических и иных работников организации требованиям трудового законодательства и характеру выполняемой работы</p> <p>Существует ли непрерывность профессионального развития педагогических работников организации</p>
2	Финансы	<p>Достаточны ли финансовые ресурсы, чтобы соответствовать требованиям ФГОС</p>
№ п/п	Какое направление	Что оценивать
		<p>Достаточны ли финансовые ресурсы, чтобы реализовывать ООП в полном объеме</p> <p>Есть ли четкая структура расходов, необходимых для реализации ООП, а также механизм их формирования</p>
3	Материальнотехнические условия	<p>Достаточны ли условия для того, чтобы учащиеся достигли установленных ФГОС общего образования требований к предметным, метапредметным и личностным результатам освоения ООП</p> <p>Соответствуют ли условия санитарным нормам и правилам, иным требованиям закона</p> <p>Насколько доступна образовательная среда для детей с ОВЗ и инвалидов</p>
4	Психологопедагогические условия	<p>Есть ли преемственность содержания и форм организации образовательной деятельности при получении общего образования по уровням</p> <p>Учитывается ли специфика возрастного психофизического развития учеников, в том числе особенности перехода из младшего школьного возраста в подростковый</p> <p>Как формируется и развивается психолого-педагогическая компетентность учащихся, педагогических и административных работников, родительской общественности</p> <p>Достаточны ли существующие направления, формы и уровни психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений</p>

5	Информационнометодические условия	<p>Достаточно ли укомплектована школа оборудованием и программами, чтобы организовать свою информационнометодическую поддержку, использовать современные процедуры создания, поиска, сбора, анализа, обработки, хранения и представления информации</p> <p>Достаточно ли оборудования и программ, чтобы проводить мониторинг и фиксацию хода и результатов образовательной деятельности, проводить мониторинг здоровья обучающихся</p> <p>Организовано ли дистанционное взаимодействие всех участников образовательных отношений, в том числе в рамках дистанционного образования</p> <p>Организовано ли дистанционное взаимодействие школы с другими образовательными организациями и организациями социальной сферы</p> <p>Есть ли информационная поддержка деятельности обучающихся и педагогических работников на основе современных информационных технологий в области библиотечных услуг</p> <p>Укомплектована ли школа учебниками, учебно-методической литературой и материалами по всем учебным предметам основной образовательной программы</p>
---	-----------------------------------	---

Как работать с результатами

Проанализируйте результаты ВСОКО – выявите пробелы в деятельности образовательной организации, определите ресурсы, которые слабо используете. Примите управленческие решения, например, направьте педагогов на повышение квалификации, поручите педагогам изменить рабочие программы, закупите недостающие методические материалы, оборудование.

Используйте результаты ВСОКО, чтобы составить отчет о самообследовании, который школа готовит ежегодно. В рамках мероприятий ВСОКО заполните таблицы с показателями из приказа Минобрнауки от 10.12.2013 № 1324. В отчетах по ВСОКО анализируйте показатели из таблиц и включите эту информацию в [отчет по самообследованию](#). Пример, где в отчете о самообследовании использовать информацию ВСОКО

Какая информация ВСОКО	Где использовать в отчете
Оценка содержания программ и образовательной деятельности	Образовательная деятельность
Оценка условий реализации образовательных программ	Качество кадрового, учебно-методического, библиотечноинформационного обеспечения, материальнотехнической базы
Оценка образовательных результатов учащихся	Содержание и качество подготовки обучающихся

(Е.В. Губанова. Материал из Справочной системы «Образование» <https://vip.1obraz.ru>)

Как разработать программу перехода школы в эффективный режим работы?

Углубленная диагностика школьных процессов проведена, на повестке дня управленческой или проектной команды школы стоит разработка программы изменений.

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

В условиях ограниченности ресурсов программа перехода школы в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ресурсы. В этом смысле данную программу можно рассматривать как один из проектов программы развития школы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

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

Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы. Поэтому она фокусируется главным образом:

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

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

В числе возможных приоритетов могут быть:

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

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



Выбирая приоритеты, необходимо ответить на вопросы:

- Что именно мы хотим изменить и какие проблемы решить?
- Какие Данные / Доказательства подтверждают, что мы правильно выбрали проблему и сформулировали приоритеты?
- Почему и насколько решение этой проблемы (выделение этого приоритета) важно? На что оно повлияет и к каким результатам и эффектам приведёт?
- Будет ли польза для учеников от того, что вы сфокусируетесь на решении именно этой проблемы? Какая? Как мы это поймем?

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

Все выделенные приоритеты следует проранжировать на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами (табл. 1).

Таблица 1

Карта приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся

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

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

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

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

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия - то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методику обучения чтению учеников коррекционных классов), необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

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

- качественными - такими, достижение которых можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников. Например, эффективность внедрения новой системы оценки можно увидеть по тому, обсуждают ли ее учителя, ученики и родители. Изменение психологического климата в коллективе можно оценить, обобщив мнение учителей и управленцев данной школы. Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Например, психолог может провести анкетирование, направленное на оценку школьного климата, до и после решения задачи по данному приоритету;
- количественными - то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или

доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. Критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа). При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль - единица» (например, провели - не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара определенное число (доля и т.д.) педагогов познакомились с новой методикой, определенное число (долю и т.д.) внедрили в проведение уроков. Основные вопросы для определения критериев:

- В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи, достижения нашей цели?
- Как мы поймем, что мы достигли нужного результата?

На следующем этапе составляется детализированный план реализации программы перехода школы в эффективный режим работы по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных (табл. 2). Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляются максимально четко. Ответственными назначаются не только директора / заведующие учебной частью, но и команды обучающихся учителей.

Таблица 2

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

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

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

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

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

Например, для повышения профессионального уровня учителей математики потребуется учитель-наставник, которого можно найти в другой школе, договорившись с муниципалитетом об организации межшкольного взаимодействия. Или необходимо

заручиться поддержкой регионального центра оценки качества, чтобы получать агрегированные и персонализированные данные региональных и федеральных мониторингов (пример разработки такого раздела см. в табл. 3).

Таблица 3

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

Ресурс	ГОД1		ГОД 2		ГОД3	
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Приоритет 1: предметные и метапредметные результаты (чтение)						
Цель - повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступени						
Школа	Выявление эффективных методик обучения	Организация обучения педагогов методикам	Выявление методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы	Организация обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности		
Муниципалитет	Оформление заявки на разработку и реализацию Институтом развития образования программы обучения педагогов «Эффективные методики обучению чтения с различными стратегиями»	Организация обучающихся семинаров	Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов «Как улучшить результаты обучения чтению»		Организация семинаров по обмену опытом	
Регион (учрежден ие дополните льного профессио нального образован ия)	Оказание методической консультативн ой помощи в выборе методик обучения чтению	Организация обучения педагогов эффективным методикам чтения	Оказание методической консультативн ой помощи в выборе методик повышения читательской компетентност и	Разработка и реализация программы обучения педагогов эффективным методикам повышения читательской компетентно сти		

Оформление программы

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

Программа будет включать:

1. Титульный лист.
2. Паспорт. Данный раздел не может быть больше двух страниц. Постарайтесь максимально кратко описать основные идеи (шаблон оформления см. в табл. 4).

Таблица 4

Шаблон оформления паспорта программы перехода школы в эффективный режим работы

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

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

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

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

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

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

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

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

Раздел описывает подходы к мониторингу результативности реализации программы перехода школы в эффективный режим. У многих образовательных организаций есть собственные системы мониторинга. Приведем список критериев и показателей (табл. 5), на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы тем образовательным организациям, в которых изменения на систематическом уровне еще не отслеживаются.

Таблица 5

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

Таблица 6 **Выбор критериев результативности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы**

Критерий	Показатели (в динамике по годам реализации программы)
Нормативное обеспечение реализации программы	Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, - необходимой для реализации каждой цели. Соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства
Качество образования	Качество знаний, %. Уровень обученности, %. Состояние здоровья обучающихся, %. Охват учащихся всеми видами дополнительного образования, участием во внеурочных и внеклассных мероприятиях, индивидуальными занятиями. Доля учащихся, продолжающих обучение в 10-м классе. Количество неуспевающих

Профессиональные компетенции педагогических и руководящих кадров	Степень вовлеченности педагогов в решение вопросов жизнедеятельности школы (динамика). Повышение уровня квалификации педагогических и руководящих работников (динамика). Охват педагогов различными формами профессионального взаимодействия
Работа с внешним сообществом	Достигнутые соглашения с социальными партнерами, использование внешних ресурсов для обучения и внеурочной деятельности
Школьная культура, ценности	Степень удовлетворенности происходящими изменениями всех участников образовательного процесса, единство требований и ценностей (анкетирование, интервью)

Представленный список можно расширять или, наоборот, не все критерии и показатели учитывать. Обращаем также внимание, что показатели результативности реализации программы должны быть измеряемы в долях, процентах, других динамических данных. Для отслеживания качественных показателей можно применять шкалу (от 1 до 10), давая качественную характеристику каждому шагу по шкале. В некоторых случаях (например, показатель «Нормативное обеспечение реализации программы») достаточно только одного показателя - наличия приказа: есть / нет. В большинстве же случаев необходимо продумать, какие данные будут отражать изменения. Например, показатель «Качество образования» предполагает множество определений данного понятия, поэтому необходимо установить, как именно будет отслеживаться качество знаний в данной организации: через мониторинг результатов промежуточной и итоговой аттестации, динамику побед в олимпиадах, иными способами.

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

7. Организационный раздел

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

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

Успех реализации программы перехода школы в эффективный режим работы во многом определяется тем, насколько детально проработано ее содержание, и, конечно, тем, как она оформлена.

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

