

Методические рекомендации
по эффективности управления качеством образования в школах,
показавших низкие результаты обучения (мониторинг и оценка
реализации планов, «Дорожной карты» и т.д.).

Школы прошли этап перехода в эффективный режим работы, улучшения образовательных результатов. В школах потребуется проводить систематическое отслеживание (мониторинг) и контроль за выполнением плана и при необходимости принимать управленческие меры для коррекции реализации перехода школы в эффективный режим работы. Кроме этого, необходимо оценивать есть ли результаты, происходят ли запланированные изменения.

Полезными для мониторинга реализации программы улучшения результатов могут быть разные инструменты.

Например, список критериев и показателей, приведенных в таблице, на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга для отслеживания изменений на системном уровне. Здесь особенно следует обратить внимание на улучшение образовательных результатов учащихся.

Критерии	Показатели (в динамике по годам реализации программы)
Нормативное обеспечение реализации программы	Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, необходимых для реализации каждой цели. Соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства.
Качество образования	Качество знаний, в %
	Уровень обученности, в %
	Состояние здоровья обучающихся, в %
	Охват учащихся всеми видами дополнительного образования, участия во внеурочных и внеклассных мероприятиях, индивидуальными занятиями

	Доля учащихся, продолжающих обучение в 10 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)

Другим полезным инструментом, может стать анализ того, какую поддержку и на каком уровне получает школа для реализации своих задач.

Это позволяет в частности понять:

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

При этом необходимо определить «содержание помощи» максимально конкретно, а также от кого ее можно получить и в какой срок. Это можно представить в виде таблицы:

	1 год		2 год		3 год	
	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие
Школа						
Муниципалитет			
Регион						

Продолжением данного направления могут стать инструменты самоанализа в формате дневника: «Дневник Школы (Педагога, Директора)».

Его применение позволяет ответить на вопросы: достаточную ли поддержку получает школа, превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности, и к каким значимым для школы результатам это привело.

В «Дневник школы» вносятся данные об обучающих мероприятиях (тренинги, семинары и т.п.), в которых приняли участие представители школы. Это могут быть мероприятия (тренинги/учебные курсы/семинары/деловые игры), проведенные в рамках п поддержки на региональном и муниципальном (межмуниципальном) уровнях (столбец «Мероприятие»). В столбец «Основные элементы курса» вносится информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия. В столбец «Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов» из школьной программы вносится название действия (мероприятия), предполагающего применение освоенных методик (способов работы).

Дневник школы

Мероприятие	Организатор	Даты	Участники курса	Основные элементы курса	Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов
			1.		
...					

В Дневник Педагога и Дневник Директора (Администратора) вносятся данные об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец «Результаты использования» вносятся данные, характеризующие конкретные продукты деятельности (программы, разработки и т.п.) и позитивные качественные изменения в предмете деятельности (достижения учащихся (школы), отношения участников образовательного процесса и др.). «Комментарии» заключаются в

разъяснении (интерпретации) содержания отмеченных результатов, масштаба и характера их проявления, связи с задачами школьной программы улучшения результатов.

Дневник педагога

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

Дневник директора (администратора)

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

Для определения насколько активно происходят изменения в жизни школы и в состоянии ее коллектива, может быть рекомендована анкета для учителей.

Анкета

Есть ли изменения?

Уважаемые коллеги!

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

Вопросы для анализа	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
Доверие и сотрудничество			
Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом			
Школа поддерживает взаимодействие учителей			
Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы			
Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу			

нововведений			
Целенаправленная командная работа			
В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение			
Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы			
В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях			
Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда			
Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально			
Работа с данными			
Планирование в школе происходит на основе анализа информации			
Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников			
Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения			
В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников			
Достижения учителя измеряются разными способами			
Возможности профессионального развития			
Школа организует полезные рабочие группы и тренинги			
Школа выделяет учителям время для самообучения			
Мы получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения			
Мы определяем задачи профессионального развития, ориентируясь на новые стратегии/технологии преподавания			
Профессиональный рост учителя поддерживается разными способами			

Таким образом, предложенные инструменты помогут руководителю организовать эффективный мониторинг и при необходимости принять решения.