

**ГУ ДПО «Институт развития образования Забайкальского края»
Кафедра образовательного менеджмента**

Эффективная школа

Рабочая тетрадь

**Составитель: Хренова Т.П., профессор
кафедры образовательного менеджмента, к.п.н.**

**Чита
2017**

Содержание

Понятие «эффективность».....	3
Эффективная школа – это	3
Признаки эффективности использования ресурсов, эффективной образовательной деятельности, эффективных результатов деятельности, эффективного управления.....	4
Динамика развития представлений об эффективной школе.....	6
Характерные черты эффективной школы, характер, стиль. Факторы эффективности и система действий по ее достижению.....	7
Эффективное руководство.....	9
Модель эффективности.....	11
Схема комплексной диагностики школьных процессов для последующей разработки программы перевода школы в эффективный режим работы.....	12
Список источников информации.....	16

1. Понятие «эффективность»

? *Разработайте кластер понятия «эффективность».*

Философский смысл эффективности; эффективность - это способность достигать нужного результата при выполнении работы с наименьшей затратой времени и сил.

Понятие эффективности включает в себя различные виды:

- эффективность как способность достигать намеченных целей в запланированные сроки;

- эффективность как цена ресурсов, затраченных на достижение цели, т.е. продуктивность использования ресурсов для достижения цели;

- достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов;

- эффективность как степень удовлетворения интересов различных групп личностей и организаций, связанных с деятельностью предприятия (собственников, менеджеров, работников, клиентов, поставщиков и др.);

- технологическая эффективность предполагает способ деятельности, при котором для получения результата затрачивается ресурсов не больше, чем при других способах; при этом хотя бы по одному ресурсу в сравнении с другими способами деятельности имеется экономия;

- эффективностью часто называют оптимальность (по Парето);

- относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение;

- эффективность – это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления.

Внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом);

Внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;

Общая эффективность – эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности;

Рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;

Эффективность бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая – в будущем.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

? *Сформулируйте Свое представление о понятии «эффективность» и запишите его в тетрадь.*

Используя данное определение понятию «эффективность», определите правомерность определений эффективности образовательной организации, данных ниже:

Эффективная школа это:

а) школа, которая показывает высокие образовательные результаты;

б) школа, которая эффективно расходует ресурсы;

в) школа, которая использует эффективные образовательные технологии;

г) ни один из вышеуказанных ответов не является верным.

В случае, если Вы выбрали вариант – г, сформулируйте свое определение эффективной школы

? Какое из нижеприведенных утверждений является верным:

- а) экономическая эффективность школы является главным критерием эффективности ее деятельности;
- б) экономическая эффективность школы определяется ее образовательной и социальной эффективностью;
- в) экономическая эффективность школы взаимосвязана с ее образовательной и социальной эффективностью;
- г) экономическая эффективность школы взаимосвязана с ее образовательной эффективностью и эффективным управлением.

Какое определение предлагаете Вы?

? Качество образования – эффективность образования: соотнесите эти два понятия. Сформулируйте компоненты качества образования.

1.	}	5.
2.		
3.		6.
4.		

Исходя из компонентов качества образования, сформулируйте компоненты эффективности образовательной организации.

? Рассмотрите нижеперечисленные ресурсы образовательной организации, сформулируйте признаки эффективности использования данных ресурсов:

наличие учебных площадей	
обеспеченность учебным оборудованием	
обеспеченность учебниками	
безопасность образовательного пространства	
достаточность доступного финансирования	
привлечение ресурсов образовательной сети	
привлечение ресурсов территории и сообщества	
обеспеченность педагогическими кадрами	
опыт, квалификация и профессионализм кадров	
привлечение дополнительных кадров	
формирование классов и размещение учителей	
эффективность и размещение вспомогательного персонала	

? Рассмотрите нижеперечисленные признаки педагогической и образовательной деятельности организации, сформулируйте показатели эффективности педагогической и образовательной деятельности:

разработка рабочих программ по учебному предмету	
диапазон и соответствие приемов обучения	
взаимодействие между учителем и учащимся	
ясность и целевая направленность опросов учащихся	
атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться	
личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебной деятельности	
выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы	

туры и пособий	
взаимодействие с другими участниками образовательной деятельности	
обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями	
определение нужд при усвоении учебного материала	
методы оценки и средства ведения учета	
сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся	
способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок	
меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности	
меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся	
планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития	
прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера	
организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся	
наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	
отслеживание прогресса и достижений	
помощь в учебной деятельности	
соблюдение законов в отношении обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	
процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками службой обеспечения	
процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах	
связи с другими образовательными организациями	
связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями	

? Рассмотрите нижеперечисленные признаки образовательного результата организации, сформулируйте показатели эффективности образовательного результата

прогресс школы в деле повышения успеваемости	
прогресс учащихся в учебе	
успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5-14 лет и/или в ходе общенациональных экзаменов	
оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества	

? Рассмотрите нижеперечисленные признаки управленческой деятельности в организации, сформулируйте показатели эффективности управленческой деятельности

климат в коллективе и организационная культура	
ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	
равенство и справедливость	
сотрудничество с родителями, советом школы, социумом	
постановка задач и выработка управленческих решений	
процедура самооценки деятельности школы	
планирование улучшений	
профессиональная компетентность и самоотдача	
эффективность делегирования полномочий	

Динамика развития представлений об эффективной школе

I.

ЮНЕСКО (90-е годы)	ЮНЕСКО сегодня
1. Ориентация на четко сформулированные цели	Первый показатель оценивает количество учеников, успешно освоивших минимальную программу по чтению и математике к концу начальной школы. Остальные критерии могут быть распределены по нескольким группам
2. Позитивное руководство	Доступность качественного дошкольного образования, которое помогает подготовить детей к обучению в начальной школе
3. Стабильность педагогического коллектива	Доступность качественного профессионального, дополнительного и высшего образования
4. Конкретный и скоординированный план	Увеличение количества молодых людей, имеющих необходимые для карьеры навыки
5. Вовлечение родителей в школьные дела	Борьба с неравенством в образовании (включая гендерную, национальную и любую другую дискриминацию)
6. Рациональное использование свободного времени	Повышение уровня грамотности среди молодежи и взрослых
	Передача знаний и навыков, необходимых для поддержания устойчивого экологического развития, соблюдения прав человека, продвижения гендерного равенства, ненасилия и культурного разнообразия
	Разработка или совершенствование образовательных возможностей, учитывающих особенности возраста, гендера и физического развития; предоставление безопасного, инклюзивного и качественного образования для всех
	Увеличение количества грантов на высшее образование для людей в развивающихся странах
	Увеличение количества квалифицированных учителей, в особенности в развивающихся странах
А.Н. Майоров. Мониторинг в образовании. 1998 г.	На сайте ЮНЕСКО появился 13-страничный документ, где выделены ключевые индикаторы, помогающие оценить и улучшить образование в разных странах. Всего таких критериев 42 – большая часть из них связана с равноправием и успешностью образовательной деятельности

II.

С.Г. Вершловский. Школа эффективна в той мере, в какой она	Питер Мортимор (1997). Лондон
формирует личность, способную жить в ситуации социальной неопределенности	позитивное школьное управление с соразмерными целями и установками
готовит учащихся к позитивной самореализации в основных сферах жизнедеятельности:	культура обучения
Человек-обучающийся,	высокие образовательные ожидания
Человек-работающий	общее, у педагогов и родителей, видение состояния и перспектив школы и наличие вытекающих отсюда совместных целей
Человек-семейный,	взаимосогласованные методы обучения
Человек-отдыхающий	ясно определенные права и обязанности обучающихся
Человек-здоровый	кооперация семьи и школы
Человек-общественный	целенаправленный и гибкий отбор и применение учителями различных методик, их сочетание

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

Характерные черты эффективной школы:

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

Характер школы	Стиль школы
Приоритет образовательных задач школы	«Живое» управление – не механическое, подвижное, гибкое
Позитивный, поддерживающий климат внутри школы	Общая система ценностей – консенсус по поводу высоких ожиданий, заявленных целей, четких правил, поддержки каждого ученика
Упор на качество преподавания и учебных результатах	
Высокие ожидания от учеников и четкие учебные задачи	Активное взаимодействие и сотрудничество – сочетание поддержки и требовательности как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне
Система внутришкольного мониторинга учебных достижений	
Постоянное профессиональное развитие учителей	

Сотрудничество с родителями	Совместное планирование и анализ действий – с участием педагогов и партнеров школы
Поддержка и сотрудничество с органами управления, другими образовательными институтами и сообществами	

Факторы эффективности и система действий по ее достижению

Факторы школы	Факторы учителя и система действий
<p>1. <i>Содержательные и реализуемые образовательные программы</i>, которые требуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентификации предметного содержания, необходимого для всех учеников; - проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета; - последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить; - проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ; - сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени 	<p>1. <i>Стратегии преподавания</i>, которые требуют предоставить учителю рамку, определяющую формы и методы преподавания и их элементы</p>
<ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать предметное содержание, необходимого для всех учеников; - проверки того, соответствует ли это содержание времени, отведённому на изучение предмета; - последовательной организации материала, позволяющей ученикам его освоить; - проверки того, реализуют ли учителя время на основное содержание программ; - сохранения всего отведённого на преподавание данного предмета времени 	<p>2. <i>Управление на уроке</i>, которое требует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - чётко сформулировать и поддерживать набор правил и процедур, принятых на уроке; - применять специальные действия, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое; - институировать общешкольный подход к вопросам дисциплины; - помочь учителю установить баланс в том, как он выстраивает собственное доминирование либо сотрудничество во взаимодействии с учениками; - помочь учителю выявить индивидуальные и типологические особенности учеников и их потребности; - применять специальные стратегии, способствующие осознанию учениками того, что они делают на уроке; - применять специальные стратегии, помогающие установить здоровые эмоциональные отношения с учениками
<p>2. <i>Высокие цели и эффективная обратная связь</i>, которые требуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать систему оценивания, обеспечивающую своевременную обратную связь относительно достижения определённых знаний и умений; - установить высокие (амбициозные) учебные цели для всей школы; - установить специальные учебные цели индивидуально для каждого ученика 	<p>3. <i>Реализация образовательной программы</i>, которая требует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание; - представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели; - различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь
<p>3. <i>Включенность родителей и сообществ</i>, которая требует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наладить средства коммуникации между родителями, школой и сообществами; - найти разнообразные формы участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы; - построить систему управления школой, включающую родителей и представителей сообществ. 	<p>3. <i>Реализация образовательной программы</i>, которая требует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание; - представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели; - различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь
<p>4. <i>Безопасная и упорядоченная среда</i>, которая требует</p> <ul style="list-style-type: none"> - установить ясные общешкольные правила и процедуры, регулирующие поведение в школе; - ввести и соблюдать правила реагирования на возможные нарушения школьных норм; - установить программы, поощряющие самодисциплину и ответственность школьников; - ввести систему, позволяющую рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению 	<p>3. <i>Реализация образовательной программы</i>, которая требует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать наиболее важные темы и процедуры, на которых должно быть сфокусировано преподавание; - представлять новое содержание разнообразными способами, используя разнообразные средства и модели; - различать умения и процессы, в которых ученики должны достичь

5. <i>Коллегиальность и профессионализм</i> , которые требуют:	мастерства, и те, в которых этого не требуется;
<ul style="list-style-type: none"> - установить нормы действия и поведения, способствующего коллегиальности и профессионализму; - организовать структуру управления, позволяющую учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики; - вовлекать учителей в деятельность по развитию 	<ul style="list-style-type: none"> - представлять содержание в блоках и категориях, демонстрирующих его критические точки; - вовлекать учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету

Фактор ученика и система действий

1. *Домашнее окружение*, которое требует:

- обеспечить тренинг и поддержку родителей, чтобы укрепить их взаимодействие с детьми в школьных вопросах, их умение помогать детям в учебе и трезво соотносить свои ожидания в отношении детей со степенью эффективности своего родительского стиля.

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

- вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объём и качество их жизненного опыта;
- вовлекать детей в программы развития чтения и поддержки речевого развития;
- обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания.

3. *Мотивация учеников*, которая требует:

- обеспечивать детям обратную связь относительно приобретённых знаний;
- давать детям задания и работу, которые являются увлекательными по своей природе;
- предоставлять детям возможность создавать и осуществлять долговременные проекты, которые они сами придумали;
- рассказывать детям о динамике мотивации и о том, как она влияет на их действия.

Эффективное руководство

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

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

Это следующие компоненты: **культура** – в какой степени директор поддерживает общие надежды и кооперацию; **порядок** – в какой степени директор устанавливает общие правила действия и традиции;

дисциплина – в какой степени директор защищает учителей от всего, что может отнимать у них время и отвлекать от работы; программы, преподавание, оценивание – в какой степени директор непосредственно включён в разработку и реализацию программ, преподавание и оценивание;

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

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

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

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

защита – в какой степени директор выступает в качестве адвоката и представляет интересы школы;

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

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

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

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

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

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

мониторинг/ эволюция – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и её влияния на достижения учеников; подвижность – в какой степени директор адаптирует своё руководство к требованиям текущего момента и приспосабливается к возражениям;

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

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

Эффективно руководящий директор.

Директор устанавливает ценности

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимо. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Центральными являются: поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность.

Директор распределяет руководство

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу

В центре внимания директора – ученик

Директора школ, работающих в чрезвычайно сложных условиях, чётко направлены на улучшение преподавания и учения. Они фокусируются на повышении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводят чёткие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и обучения. В этом смысле директора выступают как педагогические лидеры или ведущие преподаватели.

Директор инвестирует в развитие персонала

Каждый успешный директор школы понимает, что развитие сотрудников – это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. В школах, показывающих низкие результаты и определяемых как проблемные, развитие сотрудников позволяет повысить их моральное состояние и мотивированность. Оно подчёркивает важность профессионального роста учителей, а также улучшает отношения между сотрудниками, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями. В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить своё состояние и повысить учебные результаты учеников.

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

Директор вовлекает родителей

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнениям родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознаёт влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и считает связь с сообществом принципиально важной для себя.

Может ли школа, живущая в сложных социальных условиях, быть эффективной.

Да, может и называется эта школа резильентной. Какие же это школы? Давайте попробуем разобраться в этом вопросе. Обращение к словарям позволяет дать следующие определения данному понятию. **«Резильентность»** - это способность человека или социальной системы строить нормальную, полноценную жизнь в трудных условиях.

Резильентность – это сопротивление разрушению, т.е. способность человека (или образовательной системы) защищать свою целостность, когда он испытывает сильное негативное давление социума.

Резильентность - это способность строить полноценную жизнь в трудных условиях; такое «созидание» предполагает умение планировать свою жизнь, что подразумевает движение в определенном направлении в течение какого-то времени.

Резильентность подразумевает не просто преодоление человеком (организацией, обществом) трудностей и возврат к прежнему состоянию, тому, каким оно было до возникновения трудностей, а прогресс, движение вперед через трудности к новому этапу жизни.

?Используя данные определения, сформулируйте понятие «резильентная школа»

Модель эффективности



? Внимательно проанализируйте представленную схему, внесите дополнений или исключите то, что, по Вашему мнению, является излишним. Заполните самостоятельно столбец «Инструменты» в предлагаемой ниже схеме комплексной диагностики школьных процессов для последующей разработки программы перевода школы в эффективный режим работы

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

№	Показатель качества	Темы	Инструменты
1. Содержание образования			
	Структура учебного плана	- охват и сбалансированность всех элементов учебного плана - их взаимосвязь и взаимопроникновение - составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся	
	Курсы и программы	- широта, сбалансированность и выбор - взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед - помощь и консультации учителям	
2. Успеваемость			
	Общее качество успеваемости	- прогресс школы в деле повышения успеваемости - прогресс учащихся в учебе - успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5-14 лет и/или в ходе общенациональных экзаменов - оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества	
3. Обучение и преподавание			
	Составление планов учителями	планирование программ и ежедневной деятельности	
	Педагогическая деятельность	- диапазон и соответствие приемов обучения - взаимодействие между учителем и учащимся - ясность и целевая направленность опросов учащихся	
	Навыки усвоения материала учащимися	- степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться - темпы учебы - личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в образовательной деятельности - взаимодействие с другими участниками образовательных отношений	
	Удовлетворение нужд учащихся	- выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий - обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями - определение затруднений при усвоении учебного материала	
	Оценка результатов усвоения рабочей программы как часть образовательной деятельности	- методы оценки и средства ведения учета образовательных достижений обучающегося - суждения в образовательной деятельности - использование информации, касающейся оценки	

Отчеты о результатах образовательной деятельности ученика	<ul style="list-style-type: none"> - как составлять отчет - сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся - способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок 	
4. Мониторинг достижений и помощь учащимся		
Воспитательная деятельность	<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 	
Личное и социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития - прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера - организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся 	
Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе - точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций - степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях 	
Отслеживание прогресса и достижений	<ul style="list-style-type: none"> - процедура отслеживания - характеристики прогресса и развития учащихся - меры, принимаемые для использования полученной информации 	
Помощь в учебной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - программы помощи учащимся в процессе обучения - прогресс учащихся и успеваемость - выполнение задач по предоставлению помощи в учебе 	
Соблюдение законов в отношении обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> - знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур - удовлетворение требований законов - меры для выполнения законодательства 	
Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	<ul style="list-style-type: none"> - процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками службой обеспечения - процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах 	
Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	<ul style="list-style-type: none"> - связи с местными властями и другими руководящими органами - связи с другими образовательными организациями - связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями 	

	- связи с официальными организациями	
5. Моральные установки и климат организации		
Климат в коллективе и взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> - чувство принадлежности к школе и гордость за нее - прием и атмосфера - мораль учащихся и персонала школы - взаимоотношения между учащимися и персоналом школы - поведение и дисциплина учащихся 	
Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	<ul style="list-style-type: none"> - результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений - создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе 	
Равенство и справедливость	<ul style="list-style-type: none"> -чувство равенства и справедливости - обеспечение равенства и справедливости 	
Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	<ul style="list-style-type: none"> - побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы - процесс коммуникации с родителями -связи между школой и советом школы - роль школы в местном сообществе 	
6. Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов		
Размещение учащихся и средства обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> - достаточность, количество и соответствие -меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности 	
Обеспечение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> -достаточность доступного финансирования -достаточность, размеры и пригодность ресурсов 	
Привлечение дополнительных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - привлечение ресурсов образовательной сети - привлечение ресурсов территории и сообщества - привлечение ресурсов родителей 	
Работа с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> -обеспечение кадров - опыт, квалификация и профессионализм кадров -привлечение дополнительных кадров 	
Эффективность и размещение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность учителей и коллективной работы - формирование классов и размещение учителей - обеспечение связей с целью помощи учащимся - эффективность и размещение вспомогательного персонала 	
Анализ кадрового состава и его развитие	<ul style="list-style-type: none"> - связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием 	

	<ul style="list-style-type: none"> - процедура анализа кадрового состава - развитие кадрового состава 	
Управление школьными финансами	<ul style="list-style-type: none"> - понимание механизма финансирования школы - меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом - использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения 	
7. Управление образовательной организацией		
Постановка задач и выработка управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> - ясность и соответствие целей - эффективность процедуры выработки управленческих решений 	
Самооценка деятельности и ее результатов образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> - процедура самооценки - отслеживание результатов деятельности и составление оценки параметров назначенными сотрудниками 	
Планирование улучшений	<ul style="list-style-type: none"> - план развития образовательной организации - планирование системы мер - воздействие планирования на улучшение дел 	
Личностная компетентность руководителя	<ul style="list-style-type: none"> - профессиональная компетенция и самоотдача - отношения с людьми и развитие коллективной работы 	
Эффективность и делегирование полномочий	<ul style="list-style-type: none"> - круг обязанностей и практическая работа - индивидуальная эффективность - коллективная эффективность 	

Использованные источники информации

1. Выравнивание шансов детей на качественное образование : сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / под общ. ред.: И.Д. Фрумин, С.Г. Косарецкий, М.А. Пинская, И.Г. Груничева, Т.В. Тимкова. - М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012.
2. Фрумин И.Д., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Как вернуть образованию функцию социального лифта? // В кн.: Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / науч. ред. В.А. Мау, Т.Л. Клячко. - М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.
3. Груничева И.Г., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. - 2012. - № 3. - С. 30-63.
4. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. - 2005. - 424 с.
5. Пинская М.А., Фрумин И.Д., Косарецкий С.Г. Школы, работающие в сложных социальных контекстах // Сборник материалов «Выравнивание шансов детей на качественное образование». - 2012. - С. 9-36.
6. Пинская М.А., Козина Н.С., Косарецкий С.Г. Вызовы, стоящие перед директорами школ // Управление школой. - 2015. - № 11.
7. Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Крутий Н.С. Учёт контекстной информации при оценке качества работы школы // Народное образование. - 2012. - № 5. - С. 31-35.
8. Учебно-методический комплекс к программе дополнительного профессионального образования (программа повышения квалификации) «Повышение качества работы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: программы, модели, механизмы // Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики». - Институт образования, 2 июня 2016 г.
9. Ястребов Г.А. Что мы знаем о роли школ в воспроизводстве социального неравенства (по материалам ведущих социологических изданий начиная с 1970-х годов) / В кн.: Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / под общ. ред. И.Д. Фрумин, С.Г. Косарецкий, М.А. Пинская, И.Г. Груничева, Т.В. Тимкова. - М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. - С. 8.