

Содержание

<i>Предисловие редакторов серии</i>	9
<i>К читателю</i>	11
<i>И.Д. Фрумин. Две идеологии в управлении образованием: между контролем и поддержкой (на примере вопроса об оценке качества образования)</i>	16

I. АНГЛИЯ: ПОДОТЧЕТНОСТЬ НА УРОВНЕ ШКОЛ

Форма самооценки	29
<i>Введение</i>	29
Руководство по заполнению	29
<i>Часть А. Самооценка</i>	32
1. Характеристики школы	32
2. Мнения учащихся, родителей/опекунов и других заинтересованных лиц	33
3. Успеваемость и уровень	33
4. Индивидуальное усовершенствование и условия обучения	34
5. Качество образования	36
6. Руководство и управление	38
7. Общая эффективность и результативность	39
<i>Часть В. Фактическая информация о вашей школе</i>	40
Раздел А. Информация о вашей школе	40
Раздел В. Информация об учениках	46
Раздел С. Информация о задачах учеников	50
Раздел Д. Информация об исключениях, переводах и оставлении на второй год	51
Раздел Е. Информация о преподавании	53
Раздел Ф. Информация о персонале	54
Раздел Г. Информация о финансировании и ресурсах	57
<i>Часть С. Информация о следовании требованиям, установленным законом</i>	58
Средняя школа Новер Хилл: ежегодные сведения и информация 2006–2007 гг.	60
<i>Видение, цели, задачи, ценности</i>	60
Видение	60
Цели	60
Задачи	60
Ценности	60
<i>Функции и должности руководителей</i>	62
<i>Порядок приема в школу</i>	63
<i>Политика коррекционно-компенсирующих потребностей образования</i>	63
<i>Религиозное образование</i>	64
<i>Результаты ключевой стадии 3 2006 г.</i>	64
Результаты средней школы Новер Хилл	64

Отчет о сравнении результатов средней школы Новер Хилл и общенациональных результатов	66
<i>Результаты аттестации среднего образования 2006 г.</i>	67
<i>Итоговые цели и результаты</i>	75
<i>Стабильный успех</i>	76
<i>Примеры отличных результатов</i>	76
<i>Данные о посещаемости за период 2005-2006 гг.</i>	77
<i>«Шестой класс»</i>	77
<i>Расписание.</i>	78
<i>Учебный год – семестры и праздничные дни 2006/2007 гг.</i>	79
Осенний семестр 2006 г.	79
Весенний семестр 2007 г.	79
Летний семестр 2007 г.	80

II. ШОТЛАНДИЯ: ПРОВЕДЕНИЕ САМООЦЕНКИ В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА

Насколько хороша наша школа?	83
<i>Предисловие.</i>	83
<i>Выражение признательности</i>	85
<i>Введение.</i>	85
<i>Часть 1. Что такое самооценка школы?</i>	86
Как мы работаем?	86
Как нам это узнать?	91
Что мы собираемся делать в настоящее время?	99
<i>Часть 2. Самооценка с использованием показателей качества</i>	101
Показатели качества	101
Как применять показатели качества.	102
Проведение общего анализа работы: самооценка по всем ключевым областям	106
Проведение детального анализа: самооценка в рамках конкретной области	109
Детальный анализ планирования на перспективу	111
Проведение детального анализа учебы и обучения в средней школе	112
Проведение детального анализа программ обучения в небольшой начальной школе.	114
Детальный анализ работы дома в первые годы	116
Проведение детального анализа того, как удовлетворяются нужды учащихся при обучении английскому языку в небольшой начальной школе.	117
Детальный анализ успеваемости учащихся в возрастных группах 5–14 лет.	119
Детальный анализ успеваемости в средней школе	120
Детальный анализ учебы в классе и успеваемости учащихся.	122
Детальный анализ соблюдения принципов равенства и справедливости	123
Детальный анализ работы школьной библиотеки	125
<i>Часть 3. Показатели качества</i>	127
1.1. Структура учебного плана	131
1.2. Курсы и программы.	133
2.1. Общее качество успеваемости	135
3.1. Составление планов учителями	136

3.2. Процесс обучения	138
3.3. Навыки усвоения материала учащимися	139
3.4. Удовлетворение нужд учащихся	141
3.5. Оценка работы как часть процесса обучения.	142
3.6. Отчеты о том, как учится учащийся.	144
4.1. Воспитательная работа	145
4.2. Личное и социальное развитие	147
4.3. Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии.	149
4.4. Отслеживание прогресса и достижений	151
4.5. Помощь в учебном процессе	153
4.6. Соблюдение законов об обеспечении учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	155
4.7. Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	157
4.8. Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	158
5.1. Климат в коллективе и взаимоотношения	160
5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	162
5.3. Равенство и справедливость	163
5.4. Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	165
6.1. Размещение учащихся и средства обеспечения	167
6.2. Обеспечение ресурсов.	169
6.3. Организация и использование ресурсов и пространства.	170
6.4. Кадровая работа	171
6.5. Эффективность и размещение сотрудников.	172
6.6. Анализ кадрового состава и его развитие	174
6.7. Управление школьными финансами	176
7.1. Постановка задач и выработка руководящих установок.	178
7.2. Самооценка.	179
7.3. Планирование улучшений	181
7.4. Руководство.	183
7.5. Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	186
<i>Часть 4. Полезные справочные источники.</i>	187
Ключевая область 1. Учебный план	188
Ключевая область 2. Успеваемость	189
Ключевая область 3. Учеба и обучение.	189
Ключевая область 4. Помощь учащимся	190
Ключевая область 5. Моральные установки	190
Ключевая область 6. Ресурсы	191
Ключевая область 7. Руководство, лидерство и обеспечение качества работы	191
Управление качеством в сфере образования	193
<i>Предисловие.</i>	193
<i>Благодарность</i>	195
<i>Введение.</i>	196
<i>Часть 1. Самооценка в контексте местного управления.</i>	198
Самооценка, проверка и оптимальный результат	200
<i>Часть 2. Пояснение к рамочной структуре самооценки.</i>	203
Структура.	203
Использование структуры для самооценки.	206
Использование структуры при проверке	206

Ответы на вопросы высокого уровня	207
<i>Часть 3. Шкала из шести оценок</i>	212
<i>Часть 4. Показатели эффективности и качества</i>	214
Каких основных результатов мы достигли?	214
Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон? ..	215
Насколько эффективен наш образовательный процесс?	217
Насколько успешно мы управляем?	217
Хорошие ли у нас лидеры?	219
Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?	219
<i>Часть 5. Показатели, темы и описания</i>	220
Каких основных результатов мы достигли?	220
Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон? ..	222
Насколько эффективен наш образовательный процесс?	237
Насколько успешно мы управляем?	244
Хорошие ли у нас лидеры?	271
Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?	281
<i>Часть 6. Использование показателей результативности и качества в самооценке</i>	282
Критерии и показатели	282
Показатели качества	282
Критерии идеала и меры восприятия	283
Критерии оценки деятельности и результатов	284
Цикл самооценки	285
Анализ программы самооценки	286
Процесс внешней проверки	287
Общее и детальное рассмотрение	287
Анализ программы самооценки	288
Выявление фактов	289
Вопросы самооценки	291
Учет и отчетность	292
<i>Часть 7. Вопросы самооценки и источники практической информации</i>	293
Каких главных результатов мы достигли?	293
Насколько мы удовлетворяем потребности заинтересованных лиц?	293
Насколько хорошо мы предоставляем образовательные услуги?	297
Насколько хорошо мы обеспечиваем образовательный процесс?	298
Насколько успешно мы управляем?	299
Хорошие ли у нас руководители?	303
<i>Приложение. Связь между программой управления качеством в сфере образования QMIE2 и другими стандартами качества</i>	306

Предисловие редакторов серии

На первый план образовательной политики современной России как на федеральном, так и на региональном уровне выходит разработка прогнозов, сценариев, стратегий. Увы, до сих пор распространена практика написания важных стратегических документов лишь на основании высказанных интересов и в лучшем случае на основании кратких экспертных обсуждений. Как ни странно, в обществе, которое стремится построить экономику знаний, база знаний для выработки образовательных стратегий оставляет желать лучшего.

Однако эта ситуация меняется. В процессе стратегического планирования все большую роль начинают играть идеи, подкрепленные глубоким анализом и интеллектуально емкими разработками. Растет востребованность основательных сравнительных исследований, рассматривающих проблемы российского образования в контексте мировых тенденций.

Для поддержки этих исследований и разработок, для разворачивания основательных дискуссий о стратегиях и издается серия «Актуальные вопросы развития образования». В этой серии публикуются не идеологические, а аналитические материалы, обобщения эмпирических исследований, прогнозы и сценарии.

Инициаторами серии выступили Национальный фонд подготовки кадров, Московское представительство Всемирного банка и Центр изучения образовательной политики Московской школы социальных и экономических наук. В проектах, которые реализуются при участии этих организаций, аналитика занимает важное место. Однако серия не ограничена только их рамками. В ней находят место аналитические работы, выполненные в региональных проектах, в федеральных академических институтах и университетах.

Конечно, мы надеемся, что публикации этой серии будут полезны тем, кто принимает решения о развитии образования — от директора школы до министра. Но будет замечательно, если чи-

тательская аудитория этими группами не ограничится. На волне растущего общественного интереса к образованию предлагаемые публикации могут оказаться полезными тем, кого называют заказчиками и потребителями образования, — родителям, представителям бизнеса, ученым. Именно поэтому мы полагаем важным издание аналитических работ в виде серии. Такой формат может стимулировать последовательные дискуссии вокруг различных вопросов развития образования.

Е.Н. Соболева,
исполнительный директор
Национального фонда подготовки кадров

И.Д. Фрумин,
координатор образовательных проектов
Московского представительства
Международного банка реконструкции и развития

К читателю

Предлагаемая публикация обращена к представителям системы образования, которых интересует проблема повышения эффективности работы общеобразовательной школы¹. Она может быть интересна многим, но полезна лишь тем, кто готов учиться не только на своих ошибках, но и на чужих успехах.

В книге представлены английские и шотландские материалы, используемые школами, местными органами образования и национальными инспекциями при проведении самооценки деятельности образовательных учреждений. Процесс самооценки можно назвать базовым в британском образовании. Он направлен на совершенствование работы школ и основывается на разнообразных данных, собираемых школой и получаемых ею от государственных структур и негосударственных организаций². Это как раз та ситуация, когда данные требуются не для внешней отчетности, а для процесса собственного развития.

Отличительной особенностью британской системы образования является высокая автономия школы и обязательная подотчетность перед общественностью и местным сообществом. Как отмечают сами британцы, *качественное образование требует как профессиональной свободы, так и подотчетности перед общественностью.*

Очевидно, что подотчетность нельзя обеспечить без систематического анализа собственной деятельности и информирования внешних потребителей о достигнутых результатах и обнаруженных

¹ В книгу вошли материалы и документы, полученные Национальным фондом подготовки кадров в ходе двух стажировок, проведенных в Англии и Шотландии в рамках проекта «Реформа системы образования» для региональных и федеральных специалистов в области мониторинга и оценки качества образования.

² В качестве источников таких данных можно указать: внутришкольный мониторинг, беседы и опросы учащихся и родителей, итоги национальных экзаменов и инспекторских проверок, результаты различных исследований, проводимых научными организациями.

проблемах. Именно самооценка и внешняя инспекция служат источниками такой информации. При этом важная особенность государственной инспекции — ее доверительность и ориентация на те проблемы и достижения, которые выявлены самой школой при проведении самооценки. Таким образом, доверие — еще одна отличительная черта англосаксонского образования.

И, наконец, необходимо отметить присущую британцам культуру управления, опирающуюся на использование достоверных данных при реализации образовательной политики. Это касается и государственных политиков, и местных органов власти, и самих школ. Здесь уместно процитировать признанного авторитета в области образовательных реформ Майкла Барбера³:

«Все больше школы имеют возможность проводить чрезвычайно ценный анализ результатов тестов и экзаменов. Современные статистические методы позволяют школам установить, чего им удалось добиться или, говоря иначе, насколько повысились результаты учащихся (так называемая добавленная стоимость. — *Прим. ред.*). Часто эти данные можно разбить по группам, чтобы получить более детальную картину. Таким образом, школа может видеть, насколько эффективной была ее работа с более или менее способными учениками, с девочками и мальчиками, белыми и цветными детьми... Директора школ имеют доступ к подобным данным прямо со своего компьютера и могут сравнивать свои школы со всеми другими школами или школами сходного типа».

Все вместе — знание своих целей, постановка конкретных задач, самооценка и сбор данных — является факторами улучшения работы школ.

Автономия, подотчетность, доверие и информированность — вот, пожалуй, базовые принципы британской системы образования. Именно они лежат в основе образовательной политики, которую можно охарактеризовать как политику, основанную на знании.

Содержание книги

Сборник открывается статьей И.Д. Фрумина «Две идеологии в управлении образованием: между контролем и поддержкой (на примере вопроса об оценке качества образования)». В ней рассматриваются и на примере Англии и Шотландии иллюстрируются две

³ Barber M. The Learning Game: arguments for an education revolution. 1997.

стратегии в оценке качества образования — административный контроль, основанный на проведении инспекционных проверок и стандартизированных экзаменов, и оценка как основа для диалога и саморазвития.

Этот текст служит полезным введением к тем документам и материалам, которые представлены в данном сборнике.

Уже после написания этой статьи, в 2005 г., произошли значительные изменения в системе английской инспекции. Она теперь больше доверяет самооценке школы, проводится в более короткие сроки, сфокусирована на нескольких областях ее работы, а не на фронтальном контроле, как это было раньше. Инспекция стала более дружественной по отношению к школе. Но подмеченная автором «надзорность» английской системы и «доверительность» шотландской по-прежнему остаются основными характеристиками подходов к оценке качества образования этих стран.

В первой части «Англия: подотчетность на уровне школ» представлены документы, используемые в процессе внутренней и внешней оценки деятельности английских школ.

Каждый год каждая английская школа проводит самооценку своей деятельности с целью выработки направлений дальнейшего развития, отслеживания хода выполнения поставленных ранее задач, определения достигнутых результатов. Результаты такой самооценки фиксируются в документе, который называется *формой самооценки* (self evaluation form — SEF). Этот документ содержит указания на слабые и сильные стороны работы образовательного учреждения, а также предлагает возможные пути решения проблем. Все выводы самооценки подтверждаются конкретными фактами, которые включают самые разные данные.

Кроме того, на основе такой самооценки каждые три года проводится инспекция работы школы, которая фокусируется на наиболее проблемных областях, определенных самой школой.

Форму самооценки мы публикуем в этой книге.

Английская система образования развивается в рамках рыночного подхода и, как следствие, ориентирована на удовлетворение запросов потребителей. Школы борются за учеников и для их привлечения используют различные маркетинговые приемы. В частности, школы активно информируют о своей деятельности учащихся, родителей и представителей местного сообщества. С этой целью они готовят рекламные буклеты о школе, различные информационные материалы о конкретных программах и мероприятиях, ежегодные доклады и отчеты.

Один из таких материалов – доклад «Ежегодные сведения и информация» средней школы Новер Хилл – предлагается вниманию читателя. Думается, что он будет интересен и поучителен, так как в России начинает формироваться практика публичной отчетности общеобразовательных учреждений⁴.

Вторая часть «Шотландия: проведение самооценки в целях улучшения качества» знакомит с шотландской практикой проведения самооценки школ и местных органов власти.

Руководство «Насколько хороша наша школа?» разработано Инспекцией Ее Величества по образованию (ИЕВО) в целях оказания помощи школам для проведения самооценки, а также для повышения эффективности инспектирования работы школ. В нем обсуждается, как проводить самооценку, основываясь на трех базовых вопросах: *Как мы работаем? Как нам это узнать? Что мы собираемся делать в настоящее время?* При этом рассматриваются семь ключевых областей работы школы: учебный план, успеваемость, учеба и обучение, помощь учащимся, моральные цели (установки), ресурсы и, наконец, руководство и обеспечение качества. Для проведения оценки разработаны 33 показателя качества, охватывающие все ключевые области. По каждому показателю качества школа оценивает себя по шестибальной шкале, используя для этого предложенные в руководстве рекомендации.

Завершает книгу материал «Управление качеством в сфере образования». Он предназначен для местных органов образования, которые, как и школы, проводят самооценку своей деятельности и проходят внешнюю инспекцию. Такая самооценка на основе предложенных показателей эффективности и качества позволяет органам образования:

- предпринимать меры по поддержанию и улучшению качества предоставляемых услуг;
- выполнять функции, предписанные законодательством;
- соответствовать требованиям оптимального результата и эффективного государственного управления.

Как и в Англии, в Шотландии инспекцией и местными властями используются те же показатели и терминология, которые применя-

⁴ Работа по подготовке и публикации открытых школьных докладов велась в рамках проекта «Реформа системы образования» Национального фонда подготовки кадров. Значительно внимание этому вопросу уделяет проект Британского совета по введению практики управляющих советов на уровне школ. И, наконец, публичная отчетность общеобразовательных школ является одним из элементов комплексного проекта модернизации, который будет реализовываться в рамках приоритетного национального проекта «Образование».

ются самими школами и преподавателями при проведении самооценки. Это позволяет вести диалог на одном языке. Такая простая и понятная вещь, но как нам порой ее не хватает.

Благодарности

Национальный фонд подготовки кадров выражает признательность Британскому Совету (московский и лондонский офисы) за прекрасную организацию стажировок для российских специалистов, а также благодарит организации Англии и Шотландии за гостеприимность, профессиональную презентацию своего опыта и предоставленные материалы:

Англия

- Министерство образования и профессиональной подготовки (DfES);
- Институт образования университета Лондона (IEUL);
- Национальный фонд исследований в области образования (NFER);
- Городской совет Брайтона и Хова по детству, семьям и школам (Children, Families and Schools Brighton and Hove City Council);
- Агентство по квалификациям и стандартам (QCA);
- Офис по стандартам в области образования (OFSTED);
- Комиссия Аудит (Audit Commission);
- Школа Хов Парк (Hove Park School);
- Школа Новер Хилл (Nower Hill High School);
- Школа Рукс (Rooks Heath High School).

Шотландия

- Шотландское правительство (Scottish Executive);
- Инспекция по образованию Ее Величества (HMI);
- Шотландский совет по исследованиям в области образования (SCRE);
- Совет по образованию муниципалитета Фалкрик (Falkirk Council Education Services);
- Школа Ларберт (Larbert High School).

И.А. Вальдман,
координатор подкомпонента
«Мониторинг качества и статистика образования»
проекта «Реформа системы образования»

И.Д. Фруммин

Две идеологии в управлении образованием: между контролем и поддержкой (на примере вопроса об оценке качества образования)⁵

В последние годы в профессиональных педагогических и околопрофессиональных дискуссиях все активнее обсуждается вопрос об оценке качества образования. В стратегическом плане действий Правительства России требование создания общероссийской системы оценки качества образования фигурирует в виде отдельного пункта. При этом иногда вместо термина «оценка» используются слова «контроль качества» или «управление качеством». Однако за этими разными понятиями скрывается одна и та же целевая *политическая* установка: общество (или государство) хочет влиять на улучшение качества системы образования. При этом, как правило, для оценки качества используется оценка учебных достижений школьников, их соответствие установленным стандартам.

По-видимому, интенсивность обсуждений этого вопроса достигла сегодня такой стадии, когда необходимой становится некоторая «расчистка» терминологии и раскрытие тех контекстов, которые возникают в связи с реализацией определенных подходов к оценке качества образования. Эту задачу мы и попытаемся решить.

Три методологических замечания

1. Мы не будем обсуждать вопрос о содержании критериев оценки качества образования, о том, что называется «хорошим» качеством и что — «плохим». Нас будут интересовать процедуры и подходы к измерению качества результатов работы системы образования, а не

⁵ Печатается по изданию: Образовательная политика: практика анализа (путеводитель по курсу). М.: МВШСЭН, 2002.

вопрос о том, какие результаты важнее. С этой позиции неважно, говорим ли мы о получении определенных знаний, умений и навыков или о формировании способностей как целях образования. Такой подход существенно отличает предлагаемую точку зрения от тем дискуссий последнего времени, которые были посвящены в основном обсуждению критериев оценки качества.

Наше внимание к формам и процедурам объясняется не нашим равнодушием к критериям качества, а тем, что с нашей точки зрения процедуры и подходы к оценке качества задают важнейший институциональный политический контекст реформы, во многом формируют те самые результаты, которые затем и оцениваются.

2. Мы различаем возможную систему оценки качества (управления качеством) и систему, обеспечивающую сертификацию отдельных учащихся. С этой точки зрения всевозможные службы тестирования (единых экзаменов) не должны отождествляться со службами оценки качества. Их данные, конечно, следует использовать при оценке качества, но прямое отождествление совокупности индивидуальных образовательных результатов, измеренных стандартизированными процедурами для выдачи сертификатов (аттестатов, дипломов), с качеством работы системы образования представляется нам неправомерным.

3. Мы обсуждаем оценку качества образования, предполагая, что образовательная политика России ориентирована на устойчивое становление децентрализованной и вариативной системы образования. В однородной централизованной системе задачи оценки качества ставятся совершенно иначе, поскольку там жестко регулируется процесс, а не результат.

В чем цель оценки качества?

Мы уже говорили, что за всеми рассуждениями об оценке качества стоит благое желание повышать качество образования. Однако, как случается в социальных системах, реализация средства, предназначенного для достижения благой цели, нередко приводит к весьма противоречивым результатам. Поэтому все чаще приходится слышать, что оценка качества нужна для того, чтобы (особенно в условиях децентрализованной системы) органы управления могли получать своевременную и надежную информацию о работе системы, о эффективности использования средств бюджета, направляемых на образование.

Обратим внимание на это — обсуждается уже не проблема повышения качества, а проблема обеспечения *вышестоящих органов* информацией, проблема контроля за деятельностью образовательных учреждений. Здесь явно происходит смена, а точнее подмена, целей. Подмена эта чрезвычайно примечательна, поскольку в ней отражается разница подходов. Признавая самостоятельную ценность задачи обеспечения управляющих органов контрольной информацией, мы неявно отождествляем качество работы образовательных учреждений со степенью административного контроля. Средство становится целью.

Подчеркнем: мы не спорим о необходимости движения потоков информации снизу вверх, но задача обеспечения этого движения является подчиненной, второстепенной. Она имеет смысл только в контексте общей задачи повышения качества работы реальных учителей и директоров школ.

Таким образом, подчеркнем, что, с нашей точки зрения, целью создания системы оценки качества является создание условий повышения качества образования через усиление прозрачности и содержательности потоков информации о результатах образования и соответствующих факторах. Подчеркнем также, что при всей бесспорности и даже тривиальности этого утверждения многие проекты создания систем оценки качества реально не ориентируются на указанную цель как на проверяемую и достижимую.

Современная история образования дает два принципиально разных подхода к оценке качества образования в децентрализованных образовательных системах. Рассмотрим их подробнее.

Оценка как проверка

В одном случае оценка качества нужна вышестоящим органам для оценки работы подведомственных школ. При таком подходе набор показателей и процедуры оценки разрабатываются «наверху» и стандартным, «неизбежным» образом применяются к школам. В этом суть идеи инспекции. Она исходит из определенной картины мира, которая включает в себя предположение о том, что люди (исполнители) изначально лживы, ленивы, глупы и, главное, злонамеренны. Поэтому оценка качества превращается в проверку и строится на стремлении выявить недостатки. Нередко такие процедуры

основываются на специально завышенных критериях, которым не могут соответствовать большинство школ. Некоторые модели аттестации школ и других образовательных учреждений, предлагаемые в России в последнее время, явно или неявно опираются на эти предположения.

Более того, по такой идеологии и само образовательное ведомство оказывается под подозрением, и поэтому возникает идея создания независимой системы оценки качества образования — государственной аттестационной службы. Никаких серьезных аргументов относительно причины независимости этой службы от системы образования обычно не приводится. Широко распространенный аргумент, что «государство хочет иметь честную и объективную процедуру аттестации и оценки качества», по сути, означает, что в число ленивых и лживых *a priori* записывается и Министерство образования. Фактически предлагается создать своего рода силовую структуру и в области образования.

Наиболее распространенными аргументами в защиту мощной административной системы контроля являются ответственность и подотчетность. На деле же в данной схеме реализуется не идея ответственности, а идея подконтрольности.

В целом этот подход парадоксальным образом провоцирует рост «запретных плодов», нарушения и отклонения, поскольку только они и оправдывают существование контроля. Об этом убедительно пишет Фуко: «Власть получает импульс от самого своего осуществления; волнение вознаграждает надзирающий контроль и несет его дальше» [Фуко, 1996, с. 144].

Оценка как механизм диалога и саморазвития

Альтернативным является подход, при котором основными потребителями информации о результатах являются непосредственные участники образовательного процесса — учителя, ученики и их родители. В этом случае ответственность возникает не из подконтрольности, а из открытости и прозрачности. При этом процедуры оценки результатов образования становятся оружием самих учителей. При таком подходе сердцевиной системы оценки качества становится методическая работа по обеспечению школ и учителей новыми средствами оценки достижения целей образования, новыми средствами диалога с внешкольным сообществом.

Безусловное достоинство второго подхода состоит в том, что процесс сбора информации о качестве образования является в то же время процессом развития учителя и самого школьного института. Тем самым реализуется современная идея об управлении как об обучении.

Утверждается, что децентрализация и без того дает школам много свободы, поэтому для сохранения баланса нужно эту свободу ограничить через процедуры оценки качества. Но здесь формальные соображения приводят к логической ошибке — упускается из виду, что целью децентрализации и является усиление самостоятельности на уровне образовательных институтов. Поэтому главной задачей оценки качества в децентрализованной системе становится усиление этого уровня, на котором и принимаются реально эффективные решения.

В поисках баланса между контролем и диалогом

Сравнивая эти подходы, мы говорим не о жестком выборе — полный административный контроль или полный отказ от административного контроля. Мы подчеркиваем необходимость баланса, при котором ясно, что важнейшими движущими силами высокого качества образования являются самостоятельные и компетентные учителя, самостоятельные и самоуправляемые школы, диалог родителей и школ, диалог школ и ведомства, проводящего образовательную политику.

Вместе с тем необходимо понимать, что за этими подходами находятся две разные линии образовательной политики. В первом случае общее образование понимается как сфера вложения государственных средств для реализации государственных же приоритетов. Во втором случае общее образование скорее рассматривается, с одной стороны, как сфера услуг, а с другой — как сфера свободного творческого действия педагогов и школьных коллективов. В первом случае инструментом поддержания системы являются учет и контроль, прямое руководство, во втором — открытые каналы коммуникации и профессиональное развитие, саморегуляция.

Отсюда появляются различные отношения к свободе и многообразию. Мы полагаем, что многообразие может приводить к отдельным недостаткам, но общая эффективность системы будет возрастать. Нам говорят, что при этом может создаться ситуация, в

которой какие-то дети окажутся незащищенными, и поэтому функция политиков — уберечь этих детей и защитить многообразие. Так, в дискуссиях о школьном компоненте образовательного стандарта нередко приходится слышать, что какие-то глупые учителя в школе города N придумали какие-то глупые и даже вредные учебные курсы. Это действительно нехорошо. Но под флагом борьбы с этими искажениями делаются попытки прикрыть все многообразие, обставить его тучей согласований и проверок. Можно привести еще два примера. Так, противники большей финансовой автономии школ утверждают, что в новых условиях директора могут злоупотреблять финансовой самостоятельностью. Это верно. Возможно, процент школ, в которых есть финансовые нарушения, повысится. Но мировая практика показывает, что общие издержки системы снизятся, а общая эффективность использования средств повысится. Другой пример из личного опыта. Как-то раз мой заместитель по воспитательной работе пригласила меня принять участие в рейде по контролю за длиной юбок у старшеклассниц. Она мотивировала это тем, что появилось несколько девушек в «вызывающе коротких» юбках. «Почему же надо проходить все классы и проверять всех девочек», — спросил я. «Пусть боятся, — был ответ, — иначе все начнут голыми ходить». Рейд не состоялся, и все не стали ходить голыми.

Необходимо отметить, что наше мировоззрение мирится с определенным беспорядком (лишь на кладбище, как пел Окуджава, «все культурненько, все пристойненько — исключительная благодать»). С другой стороны есть представление о политике как о наведении порядка. Демократия, кстати, утверждается с ростом наркомании, преступности и т.п. Но этот процесс сопровождает и рост эффективности экономики, индивидуальных прав. Далее — вопрос политики: готовы ли мы заплатить эту цену, чтобы общая эффективность была выше. Это и базовый вопрос образовательной политики. Одна линия — либеральная, предполагающая механизмы саморегуляции. Политика есть нахождение адекватного баланса.

Надо признать, что у критиков самоорганизации и свободы творчества есть сильный аргумент, связанный с особенностью нынешней социально-культурной ситуации в России: «В условиях же переходного периода, когда определяется место и назначение образования в системе формирующегося общества...возрастает роль доктринально-проектных и целеполагающих технологий» [Громыко, 2000, с. 12].

Действительно, мы не можем полагаться на стихийные механизмы, которые естественным образом регулируют качество образо-

вания. Действительно, в странах со стабильной культурой и экономической рынком и гражданское общество выступают эффективными регуляторами. В наших условиях полагаться на них может означать значительное отставание. В качестве выхода напрашивается идея усиления контроля и регулирования. В этом случае и проекты, и целеполагание, о которых пишет Ю.В. Громыко, будут носить совершенно определенный характер. Каков же другой выход? Он может состоять в интенсивной «искусственной» поддержке «естественных регуляторов». Такая поддержка и должна стать центральным элементом разрабатываемых проектов обновления образования. В них должны войти специальные меры по поддержке становления и вовлечения образовательной и внеобразовательной общественности, по усилению экономических стимулов и конкурентности.

Какими должны быть масштабы оценки качества?

Идея административного контроля всегда предполагает усиление регулярности и расширения охвата контроля. При этом подходе идея тотального и повседневного контроля не подвергается сомнению. Она ограничивается только реально существующими финансовыми ресурсами. В рамках данного подхода улучшение финансирования образования с неизбежностью приводит к расширению инспекционных служб, развитию их инструментария, повышению регулярности и охвата. Основным аргументом в защиту тотальной инспекции, тотальной проверки является опасность того, что какая-нибудь нерадивая (а то и опасная для детей) школа останется вне контроля. Увы, опыт Госплана показал, что тотальный контроль (как оборотная сторона тотального планирования) – вредная иллюзия. Решить эту задачу невозможно без огромных трудностей, которые появляются в функционировании нормальных учреждений образования. Поэтому начиная с некоторого уровня затраты на усиление тотальности проверок становятся совершенно неэффективными.

Альтернативой такому подходу является не просто перенос внимания с внешней оценки на самооценку, а новое понимание необходимого пространственного и временного масштаба работ по оценке качества. Идея выборочных исследований, снижение частоты и интенсивности проверок становится основой новых процедур.

К масштабам оценки качества относится и вопрос о количестве и структуре набора показателей, по которым оценивается образовательное учреждение или система. Излишнее число их делает процедуру оценки чрезвычайно дорогостоящими и не оставляет школам возможности проводить оценку по тем показателям, которые особенно значимы для данной местности или данной культуры. С другой стороны, случайный выбор показателей снижает эвристическую ценность информации. По-видимому, принципом составления таких наборов должна быть разумная минимальность.

Анализ случая – сравнение подходов к оценке качества в Англии и Шотландии

Отличной иллюстрацией для сравнения этих двух подходов является параллельное, но разнонаправленное развитие систем оценки качества в Англии и Шотландии. В этих административно-политических частях Соединенного Королевства последние десять лет происходит реформа системы оценки качества.

Несколько слов об общем в этих реформах. Усиление полномочий школ и местного общественного контроля стало важной чертой реформы образования в Англии и Шотландии. Были расширены полномочия попечительских советов. В то же время были расширены и полномочия директоров школ. Стало ясно, что именно фигура директора является ключевой для успеха в совершенствовании работы школы. Многообразные формы вовлечения родителей в регулирование процесса учения в школе не были ограничены введением их в органы управления. Значительные изменения произошли в системе информирования родителей о том, что происходит в школе вообще и с их ребенком в частности, была расширена практика опросов родителей о перспективных направлениях, по которым могла бы двигаться школа. Информировуются не только родители, но и местная общественность.

И в той, и другой системе особое внимание уделяется не разовому срезу результатов, а прогрессу в результатах обучения одного и того же ученика. Система такой динамической оценки (оценка добавленной ценности) весьма сложна, но позволяет яснее видеть роль образования в развитии ребенка.

Достаточно успешной можно считать и практику введения национальных образовательных стандартов. Так, в Шотландии стандарты носят рекомендательный характер и ориентированы на описание того образовательного опыта, который должны получить школьники. Такой стандарт широко обсуждается и учителями, и общественностью и хорошо известен всем заинтересованным фигурам. В Англии стандарт носит более определенный и узкопрофессиональный характер. Его выполнение проверяется рядом обязательных всеобщих экзаменов, которые проводятся в каждой школе под внешним контролем. Надо заметить, что английские исследования не показывают, что введение экзамена такого типа улучшило качество образования.

Чем отличаются подходы к оценке качества? Английская система контроля качества (так будет точнее ее называть) построена на интенсивной системе инспектирования и стандартизированной оценке учебных достижений. При этом она сопряжена с высокой автономией директоров школ.

Централизованная инспекция школ в Англии обходится налогоплательщикам в 0,5% национальных расходов на общее образование. Многие деятели сферы образования в Англии сомневаются в осмысленности и эффективности такого вложения. Тем не менее инспектора утверждают, что они выполняют важную функцию, информируя родителей и учителей (!) о том, что реально происходит в школах, привлекая внимание к школам «с проблемами». При этом инспекция независима от Министерства образования, хотя критерии инспектирования и согласуются с последним. Именно инспекция проводит национальные экзамены и публикует сравнительные таблицы успехов школ.

Инспектор стал одной из самых ненавистных фигур в английском образовании, поскольку для многих уважающих себя учителей и директоров школ процесс инспектирования сопровождается переживанием оскорбительных подозрений и сбором бесполезных данных. Английские школы ставятся в позицию оправдывающихся. По выражению Тони Блэра, они впервые за многие десятилетия стали обнаруживать «культуру самооправдания», которая заключается в том, что учитель ищет причины, объясняющие те или иные трудности, а не пути их преодоления. Более того, уже известны случаи, когда, заботясь о репутации школы, директора и учителя фальсифицируют результаты экзаменов.

Шотландская система оценки качества призвана помочь школе решить ее собственные проблемы. По признанию одного из создателей этой системы, их «интересует не то, какие результаты показы-

вают ученики этой школы в данное время, а как школа оценивает эти результаты, как она строит стратегии по их улучшению. То есть мы должны помочь качественной самооценке этой школы вместе с родительским сообществом». Именно для этого службой оценки качества разрабатываются рекомендации с красноречивыми названиями (например, «Насколько хороша наша школа?»). Таким образом, инспекция по сути становится методической службой, не выставляющей оценку школе, а помогающей ей увидеть свои сильные и слабые стороны. При этом в оценке происходящего в школе активно участвуют родители и работодатели, привлекаются учителя других школ.

Сравнительные исследования показывают, что, несмотря на общие сожаления по поводу невысокой зарплаты, учителя в Шотландии отличаются от своих английских коллег меньшей тревожностью, более высокой самооценкой и удовлетворенностью от работы. Таким образом, эффективней используется важнейший по мнению многих исследователей ресурс развития системы образования — учительская энергия, инициатива и компетентность.

Опыт Англии и Шотландии показывает, что систему оценки качества надо рассматривать в контексте проблемы создания современных открытых информационных потоков в системе образования.

По какому пути пойдет российская система оценки качества образования

В процессе становления российской системы оценки качества образования отчетливо проступают две тенденции, отражающие два подхода, о которых уже говорилось. С одной стороны, представление об оценке качества как о специальном инструменте руководства системой и ностальгия по инспекции приводят к появлению проектов непрерывного тотального контроля. Все активнее используются доморощенные тесты множественного выбора, запрещаются такие формы контроля, как сочинение, защита самостоятельной (творческой) работы.

С другой стороны, в России стали проводиться нетривиальные выборочные обследования, которые могли бы давать и управленцам высоких уровней, и школам огромную пищу для размышлений. Например, исследования, посвященные качеству знаний по

математике выпускников начальной школы в нескольких регионах, и международные обследования по математике, естествознанию и функциональной грамотности. Однако пока отсутствуют общественные и профессиональные структуры информирования и рефлексии, нет широкого обсуждения. Нет опыта выработки или коррекции образовательной политики на основе этих данных.

Нам известны десятки примеров успешного самоанализа школ, когда в число переменных, по которым оценивается качество образования, попадают и характеристики здоровья детей, и их интерес к учебе. Однако такого рода инициативы меркнут перед возрождением фронтальных проверок, усиливаемых современными средствами компьютерного тестирования.

Таким образом, выбор акцентов в системе оценки качества фактически будет отражать серьезнейший политический выбор. Реализация вполне современных подходов к созданию этой системы может привести как к усилению административной отчуждающей модели образования, так и к развитию современной гибкой саморегулируемой системы. Необходимо более ясно расставить приоритеты. Необходимо выбрать, будем мы восстанавливать неэффективный тотальный контроль или искать путь в открытую систему взаимной поддержки. При реализации этих принципов в процессе создания новой системы оценки качества образования важно не забывать известный английский афоризм: «Никто еще не стал выше оттого, что его измеряли».

Иные идеологические альтернативы

Любой принципиальный вопрос образовательной политики может быть рассмотрен не только через призму дилемм контроль-инициатива или одинаковость-многообразие. Существуют и другие идеологические альтернативы, через которые те или иные субъекты образования рассматривают этот вопрос. К их числу относятся альтернативы консерватизм-либерализм или общественное-частное.

I.

АНГЛИЯ: ПОДОТЧЕТНОСТЬ НА УРОВНЕ ШКОЛ

ФОРМА САМООЦЕНКИ

Введение

Настоящая анкета для самооценки главным образом предназначена для помощи в проведении самооценки, а также как основа для проверки вашей школы⁶ или учреждения.

Анкета состоит из трех частей:

часть А. Самооценка;

часть В. Фактическая информация о школе;

часть С. Информация о соответствии установленным требованиям.

Руководство по заполнению

Когда следует заполнять анкету

- Форма самооценки (ФС) представляет собой документ, имеющий целью обобщить и зарегистрировать выводы о текущем, тщательно проводимом вами процессе самооценки.
- Определенного времени, оптимального для заполнения анкеты, не существует. Обычно лучше всего совместить ее заполнение

⁶ *Для справки.* В средних школах (secondary schools) Великобритании обучаются дети 11–16 лет. В процессе реорганизации средней школы начальная и средняя школы распались на три последовательных уровня – была введена промежуточная школа (Middle School) для детей 8–12 или 9–13 лет. Окончание средней школы в Великобритании не дает права на поступление в вуз. Для этого необходимо окончить «шестой класс» (Sixth Form) средней школы и сдать экзамен на сертификат GCE/A Level (General Certificate of Education Advanced Level) – общий сертификат об углубленном уровне образования. Для получения этого сертификата учатся два года. Таким образом, сертификат о среднем образовании (GCSE) соответствует неполному среднему образованию (девять классов средней школы) в России, а сертификат GCE/A Level – аттестату о среднем образовании (одиннадцать классов) плюс подготовительные курсы вуза. (*Прим. ред.*)

с вашим обычным процессом пересмотра и планирования, однако необходимо это делать по меньшей мере раз в год.

- Часть В содержит статистические и другие фактические данные. Некоторые из них становятся доступными лишь после предоставления их Офисом по образовательным стандартам (Ofsted — Office for Standards in Education). Следует удостовериться, что фактические данные не устарели.

Для кого и для чего предназначена анкета

Анкета ФС предназначена для обобщения и фиксации выводов по проводимой вами самооценке. По существу, она должна представлять собой точный документ, в котором все содержащиеся выводы должны быть полностью подтверждены фактами. Этот документ должен обращать внимание на основные сильные и слабые стороны, а также указывать на возможные пути решения проблем. Проверяющие могут эффективно использовать анкету ФС в процессе планирования проверок. Проведение вами самооценки в стремлении к улучшению положения существенно повлияет на оценку вашим руководством их результативности и управления, а также вашей способности к дальнейшему усовершенствованию.

Как заполнять анкету

- Полезно, предварительно проверив актуальность фактических данных, заполнить часть В, а затем часть С, так как впоследствии эту информацию можно будет использовать для заполнения части А.

- Часть А, в которой проводится оценка, состоит из нескольких разделов, которые соответствуют плану оценки, используемому в рамках проверок школ, однако раздел, описывающий общую эффективность и продуктивность, помещен в самом конце анкеты ФС. Пожалуйста, заполняйте сначала разделы, описывающие успеваемость и уровень, а также индивидуальное усовершенствование и условия обучения, так как на основании выводов по этим разделам вы будете заполнять другие.

- В части А есть ссылка на «Руководство для инспекторов школ». Это руководство состоит из двух частей. Первая часть описывает использование графика оценки, который включает в себя рекомендации по принятию решений о средствах обеспечения учебного процесса и результатах их использования. Вторая часть представляет собой собственно руководство для проведения про-

верок, которое также будет полезным и для вас, так как в нем описано, каким образом проверяющие оценивают различные аспекты школьной жизни. Кроме того, вы можете обратиться к пособию по самооценке, опубликованному Офисом по образовательным стандартам (Ofsted) и Департаментом образования и профессионального обучения (DfES): в нем есть раздел, содержащий детальную информацию с примерами о том, как следует заполнять некоторые разделы анкеты. Эти документы доступны через Интернет-сайт Ofsted.

- В каждом разделе анкеты ФС необходимо оценить аспекты вашей деятельности, согласно шкале баллов:

1 балл — отлично;

2 балла — хорошо;

3 балла — удовлетворительно;

4 балла — неудовлетворительно.

- Очень важно подойти к заполнению анкеты добросовестно и объективно. Критерии оценки приведены в «Руководстве для инспекторов школ», что поможет вам в принятии верных решений.

- При ответе на вопросы в части А следует суммировать основные полученные вами сведения, иллюстрируя их фактами, на которых основывается ваша самооценка; при этом вы должны четко отвечать на поставленные вопросы. Не следует предоставлять большие объемы статистических данных и детальных описаний. Необходимо выбирать только сведения, которые подтверждают вашу оценку собственной деятельности.

- При наличии у вас ресурсной базы для особых нужд, базы дополнительных услуг или иных особых услуг удостоверьтесь, что сведения об этом отражены в соответствующих пунктах анкеты ФС.

- Для заполнения каждого раздела анкеты предоставляется помощь, в процессе которой можно получить соответствующую информацию.

- Вы можете заполнить анкету в электронном виде с помощью сайта Офиса по образовательным стандартам.

Термин «школа» используется для обозначения любых учреждений, включая называемые колледжами или иначе, а также учреждения, которые формально не являются школами, такие как детские учреждения и центры консультации учащихся.

Часть А. Самооценка

1. Характеристики школы

Каковы основные характеристики вашей школы?

1а. Обозначьте ключевые характеристики учащихся, включая:

- уровень их подготовки на момент поступления в школу и источник ваших знаний об этом;
- их экономический и социальный фон с обозначением уровня их благосостояния или бедности.

1б. Кратко сформулируйте особые цели и опишите отличительные черты вашей школы, например:

- планируется ли перевод школы в разряд специальных школ или школ с особым статусом; если ваша школа уже является таковой, опишите основные изменения, произошедшие вследствие этого;
- имеет ли ваша школа религиозное направление;
- существуют ли какие-либо особые группы, дополнительные услуги или расширенные сферы деятельности;
- имеется ли важное сотрудничество с другими учреждениями или организациями (например, совместные мероприятия в рамках учебного плана, федеральные мероприятия или партнерство с потенциальными работодателями).

1с. Опишите особые обстоятельства, способствующие или препятствующие улучшению характеристик школы, например:

- проблемы набора и сохранения состава персонала или управляющих;
- недавняя или предстоящая реорганизация;
- мобильность учащихся;
- важные события в недавней истории школы, такие как смена директора.

1д. Приведите любые дополнительные характеристики школы, на которые вы хотели бы обратить особое внимание проверяющих.

1е. Кратко опишите основные приоритеты вашей деятельности по совершенствованию и развитию, как они отражают условия вашей работы.

2. Мнения учащихся, родителей/опекунов и других заинтересованных лиц

Каковы мнения учащихся, родителей/опекунов и других заинтересованных лиц и каков ваш источник знаний о них?

2а. Каким образом вы собираете информацию о мнениях учащихся, родителей/опекунов и других заинтересованных лиц, например, по поводу нововведений, как часто вы это делаете и как вы проверяете объективность полученной информации?

2б. Какие сведения вы получили путем исследования мнений учащихся, родителей/опекунов и других заинтересованных лиц об уровне знаний учащихся, их индивидуальном усовершенствовании и условиях обучения, а также о качестве средств обеспечения учебного процесса?

2с. Каким образом вы сообщаете родителям/опекунам и прочим заинтересованным лицам о выводах, сделанных в результате сбора мнений?

2д. Можете ли вы привести примеры мер, которые вы предприняли, основываясь на мнениях, полученных от учеников, родителей/опекунов или других заинтересованных лиц, а также оценку эффективности подобных мер?

- Существуют ли примеры действий, которые вы решили не предпринимать (и каковы были причины этого)?
- Существуют ли примеры, когда анализ взглядов заинтересованных лиц изменял приоритеты, указанные вами в части 1е? (Используйте любые существенные замечания из части «Руководство и управление».)

3. Успеваемость и уровень

Какова успеваемость учащихся?

Для более эффективного формулирования мнений и комментариев при заполнении этого раздела, обратитесь к «Руководству для инспекторов школ».

При ответах на вопросы четко формулируйте основные данные, такие как информация о работе студентов, оценке этой работы, а также об их достижениях, на которых основаны ваши выводы. Пожалуйста, используйте данные выборочно во избежание повторений описаний и таблиц.

3а. Каковы успеваемость и уровень знаний учащихся?

При этом следует выделить:

- уровень, которого достигли учащиеся, согласно результатам экзаменов и тестирований, обращая особое внимание на: значительную разницу между уровнями групп учащихся, предметы, курсы и ключевые стратегии; тенденции; сравнение с другими школами; достижение учениками установленных целей;
- уровень оценки текущей работы учащихся в соотношении с их целями (обращая особое внимание на значительные различия уровня и результатов текущей работы у различных учащихся);
- достижения учащихся по сравнению с их первоначальным уровнем и способностями, обращая особое внимание на значительную разницу между уровнями групп учащихся (поясните, есть ли группы учеников, которые учатся ниже своих возможностей и могли бы успевать лучше).

3б. Какова успеваемость учащихся «шестого класса» (если таковой имеется, подробнее см. сноску к табл. на с. 4б)?

3с. На основании вашей оценки укажите свои основные приоритеты для усовершенствования.

3д. Оценка

Пожалуйста, проставьте оценки. Критерии оценок описаны в «Руководстве для инспекторов школ».

Уровень учащихся	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Общий				
«Шестой класс»				

4. Индивидуальное усовершенствование и условия обучения

Как оценивается индивидуальное усовершенствование и условия обучения учащихся?

Если Вы затрудняетесь обобщить свои комментарии и суждения при заполнении данного раздела, проконсультируйтесь на соответствующих страницах «Руководства для инспекторов школ».

При ответе на следующие вопросы, обратите внимание, что необходимо указать главные факты, на основе которых вы строили свои заключения.

4а. В какой мере учащиеся соблюдают здоровый образ жизни?

- Активны ли ученики физически, следят ли за правильным питанием?
- Углубляется ли их понимание здорового образа жизни?

4б. Насколько ученики чувствуют себя в безопасности и как усваивают меры безопасности?

- Чувствуют ли себя учащиеся в безопасности относительно проявлений буллинга и расизма?
- Чувствуют ли себя ученики достаточно уверенно, чтобы обратиться к учителям или иным взрослым, почувствовав себя в опасности?

4с. Насколько ученикам нравится процесс обучения?

Примите во внимание отношение учащихся к учебе, их поведение и посещаемость, а также духовное, нравственное, социальное, эмоциональное и культурное совершенствование.

4д. Как учащиеся могут сделать свой вклад в общественную жизнь округа?

- Каков рост понимания учащимися своих прав и обязанностей, а также прав и обязанностей других людей?
- Насколько хорошо учащиеся выражают свое мнение и принимают участие в общественной жизни округа?

4е. Насколько хорошо учащиеся готовятся к своему будущему экономическому благополучию?

- Как учащиеся развивают свои умения и личностные качества, которые помогут им достичь экономического благополучия в будущем?
- Что понимают учащиеся под выбором карьеры, приобретением рабочих навыков?

4ф. Если уместно: насколько хорошими являются личные достижения учащихся в «шестом классе» и их благополучие?**4г. Какие, по вашему мнению, приоритеты являются ключевыми для развития?**

4Grade. Пожалуйста отметьте уровень личного развития и благополучия учащихся.

Прежде чем высказать свое суждение, пожалуйста, изучите описания уровней в «Руководстве для инспекторов школ».

	Отличный	Хороший	Удовлетворительный	Недостаточный
Личностное развитие и благополучие учащихся				

5. Качество образования

Чтобы сформулировать свои комментарии и суждения при заполнении этой главы, примите во внимание соответствующие главы «Руководства для инспекторов школ».

При оценке качества образования следует учитывать влияние на достигнутые стандарты, личное развитие и здоровье учеников.

Отвечая на данные вопросы, проясните основные причины, на которых основывается ваша оценка.

5a. Насколько высоко качество преподавания и обучения?

- Насколько обучение отвечает потребностям всех учеников и требованиям курсов?
- Каковы пригодность и точность оценки в планировании обучения и контроле прогресса учащихся?
- Как определяются и обеспечиваются индивидуальные образовательные потребности учащихся?
- Как вовлекаются родители/опекуны в процесс обучения и развития детей?

5b. Насколько хорошо учебный план и другие виды деятельности соответствуют ряду потребностей и интересов учащихся?

- В какой степени учебный план или деятельность соответствуют потребностям учащихся, стремлениям и способностям, основанным на предшествующих достижениях и опыте работы?
- Насколько учебный план соответствует внешним требованиям и приспособлен к местным условиям?
- В какой степени обеспечение позволяет и способствует поддержанию здоровья и безопасности учащихся?
- В какой степени учащиеся имеют возможность развивать предприимчивость, финансовые навыки и умение работать в команде?
- В какой степени развитая деятельность и дополнительные услуги приносят удовольствие учащимся и способствуют достижению ими успеха?

- В какой степени потребности работодателей удовлетворяются развитием связанных с работой навыков?

5c. Как оказывается учащимся поддержка?

При этом обратите внимание на следующие аспекты:

- оказание помощи, включая дневную медицинскую помощь, советы, руководство и другую поддержку, гарантирующую социальное обеспечение, содействующую индивидуальному развитию и успехам в работе;
- качество и доступность информации, советы и руководство ученикам в соответствии с курсами и программами, и, где возможно, прогресс в успехах;
- степень, в которой школа и какие-либо дополнительные услуги способствуют возможности ученика быть здоровым, включая, уязвимые группы требующих присмотра детей.

5d. Где важно: каково качество образования в «шестом классе»?

При этом обратите внимание на следующие аспекты:

- преподавание и обучение;
- участие родителей/опекунов;
- независимое изучение;
- учебный план;
- руководство и поддержка учеников.

5e. На основании своей оценки укажите основные приоритеты развития.

5Grade. Пожалуйста отметьте уровень следующих параметров.

Прежде чем высказать свое суждение, пожалуйста, изучите описания уровней в «Руководстве для инспекторов школ».

Параметр	Уровень обучения	Отличный	Хороший	Удовлетворительный	Недостаточный
Качество преподавания и обучения	Школа				
	«Шестой класс»				
Качество учебного плана и других видов деятельности	Школа				
	«Шестой класс»				
Качество заботы, руководства и поддержки учеников	Школа				
	«Шестой класс»				

6. Руководство и управление

Чтобы сформулировать свои комментарии и суждения, примите во внимание соответствующие страницы «Руководства для инспекторов школ».

Ваша оценка руководства и управления должна принимать во внимание их влияние на результаты учащихся и качество преподавания.

Отвечая на данные вопросы, поясните основные причины, на которых основывается ваша оценка.

6a. Из чего складывается результативность и эффективность руководства и управления?

- Насколько эффективно лидеры и управленцы всех уровней устанавливают *правильное направление* в руководстве для усовершенствования и активизации высокого качества комплексного ухода и образования?
- Насколько эффективно осуществляются *контроль и усовершенствование* преподавания, выполняющие стимулирующие цели через проверку качества и самооценку?
- Насколько действенно равенство возможностей и насколько полно устранена дискриминация, чтобы все ученики имели возможность реализовать свой потенциал (т.е. *охват*)?
- Каковы адекватность и соответствие штата, профессионального оборудования, образовательных ресурсов и помещений?
- Насколько эффективно и разумно используются ресурсы, чтобы окупилась потраченная на них средства?
- Насколько эффективны связи с другими поставщиками, службами, предпринимателями и организациями для обеспечения комплексного ухода, обучения и любых дополнительных услуг по улучшению качества образования?
- До какой степени руководители (и, по возможности, другие контролирурующие органы) исполняют свои обязанности?

6b. Если есть такая информация, то какова результативность и эффективность руководства и управления в «шестом классе»?

6c. Что, по вашему мнению, является ключевыми приоритетами развития?

6Grade. Пожалуйста отметьте уровень эффективности и результативности руководства и управления.

Прежде чем высказать свое суждение, изучите описания уровней в «Руководстве для инспекторов школ».

Уровень учащихся	Отличный	Хороший	Удовлетворительный	Недостаточный
Общий				
«Шестой класс»				

7. Общая эффективность и результативность

Насколько эффективны и результативны условия образования, общий уход и другие услуги, отвечающие потребностям учеников и почему?

Чтобы ответить на вопросы, поднятые в этом разделе, вы должны объединить свои оценки предыдущих разделов.

Чтобы сформулировать свои комментарии и суждения, примите во внимание соответствующие страницы «Руководства для инспекторов школ».

В ответе на следующие вопросы, пожалуйста, в каждом случае дайте ясно понять, на чем основывается ваша оценка.

7a. Что является полной эффективностью образования, включая любые дополнительные услуги. Каковы его главные сильные и слабые стороны?

7b. Что является эффективностью мер, предпринятых для дальнейшего усовершенствования в результате последней проверки и в результате вашей самооценки?

7c. В чем состоит дальнейшее усовершенствование?

7d. Насколько эффективны связи с другими организациями для содействия росту благосостояния учеников?

7e. Какие шаги должны быть предприняты для дальнейшего улучшения условий?

7f. Где важно: каковы эффективность и результативность в «шестом классе»?

7Grade. Пожалуйста, отметьте уровень следующих параметров.

Чтобы высказать свое суждение, проконсультируйтесь с описаниями в «Руководстве для инспекторов школ».

Параметр	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Недостаточно
Полная эффективность				
Возможность для дальнейших усовершенствований				
Усовершенствования, начиная с последнего осмотра				
Эффективность и результативность «шестого класса»				

Часть В. Фактическая информация о вашей школе

Раздел А. Информация о вашей школе

A1. Название школы

A2. Уникальный номер (URN)

A3. Уникальный номер для обеспечения защиты детей в условиях школы (где нужен)

A4. Тип школы

A5. Школьная категория

A6. Возрастной диапазон учеников

A7. Пол учеников

A8. Имя директора школы (или эквивалент)

A9. Адрес школы

Пожалуйста, добавьте почтовый индекс

A10. Номер телефона

A11. Номер факса

A12. Адрес электронной почты

A13. Адрес веб-сайта

Пожалуйста включите <http://> как часть адреса веб-сайта

A14. Название органа власти

A15. Имя председателя руководства

A16. Местный орган образования

A17. Специальные категории школы

Пожалуйста, укажите, имеет ли школа и, если имеет, использует ли когда-либо любое из этих обозначений.

Категория	Школа в настоящее время так называется	Когда-либо использовалась	Дата образования/предполагаемого образования
Специализированная школа (пожалуйста, заявите в чем): (Языки)			
Школа, предоставляющая полный комплекс услуг (пансион)			
Продленная школа			
Другой (пожалуйста, заявите какой): (LEPP)			

Пожалуйста, используйте эту графу, для описания деталей.

Другие детали:

A18a. Обеспечение заботы о детях по Закону о несовершеннолетних, часть X A 1989

- Существует ли административное наблюдение за обеспечением заботы о детях в любой из следующих категорий?
- Зарегистрировано ли частное или добровольное лицо, обеспечивающее заботу о детях в любой из следующих категорий?
- Отметьте галочкой, какой тип (типы) обеспечения реализуются. Время сеанса должно быть около получаса.

Тип заботы	Осуществляется школой/ руководящим органом	Осуществляется частным/ добровольным лицом	Имя зарегист- рирован- ного лица	Длина сеанса (часы)	Воз- растной диапазон детей (от, до)	Число детей
Целый день						
На время сеанса забота						
Приют						
Внешкольная забота						
Другая (пожалуйста, укажите):						
Общее количество						

A18b. Число детей в ведомости

Пожалуйста, отметьте текущее число детей в ведомости по каждой из категорий в таблице.

Категория	Мальчики	Девочки	Общее количество
До 3 лет			
Финансируемый из местного фонда детский сад			
Внешкольная забота			
Общее количество			

A19. Регистрация заботы о детях

Вам знаком процесс получения регистрации на заботу о детях в вашем школьном помещении? Если да, пожалуйста, ответьте на вопросы ниже.

Тип заботы	Осуществляется руководящим органом	Осуществляется частным/ добровольным лицом	Осуществляется независимым поставщиком	Имя зарегист- рирован- ного лица	Дли- тель- ность сеанса (часы)	Воз- растной диапазон детей (от, до)	Число детей
Целый день							
	Дата предполагаемого начала:						
На время сеанса							
	Дата предполагаемого начала:						
Приют							
	Дата предполагаемого начала:						
Внешколь- ная забота							
	Дата предполагаемого начала:						
Общее количество							

A20. Дополнительные услуги

Пожалуйста, укажите предоставляемые услуги любому слою общества. Отметьте галочкой, какой тип услуг предлагается, и дайте краткую характеристику предоставляемых услуг.

Тип предоставляемых услуг	Отметьте, если есть	Степень и характер предоставляемых услуг
Обучение взрослых		
Программа семейного обучения		
Услуги по поддержке семьи		
Использование средств сообщества для обслуживания		
Программа помощи нуждающимся		
Другой, пожалуйста, укажите: (Детская Университетская Программа)		
Другой, пожалуйста, укажите: (Studioscape)		

Пожалуйста, используйте эту графу для уточнения не охваченных выше услуг.

--

A21. Определенная ресурсная база особых условий обучения или подобные варианты обеспечения

Если ваша школа имеет назначенную местным органом образования ресурсную базу для особых условий обучения или другие подобные варианты обеспечения, пожалуйста, укажите их функцию, уточнив недееспособность или проблему из списка, приведенного в примечаниях к руководству, и укажите число предоставляемых мест. Во всех остальных разделах формы этот вариант обеспечения будет упоминаться как «ресурсная база для особых условий обучения».

Определенная ресурсная база/ вариант обеспечения для	Число мест
Особое обучение (дислексия)	

A22. Обеспечение пансиона

Если ваша школа имеет обеспечение пансиона, пожалуйста, укажите число пансионеров.

	Мальчики	Девочки	Общее количество
Число пансионеров			

A23. Обучение на рабочем месте

Пожалуйста, укажите число учеников, обучающихся на рабочем месте (для учеников в возрасте 14–16 лет, согласно разделу 178 Закона об образовании 2002 г.), и характер преподавания. Пожалуйста, внесите в список не больше пяти основных форм преподавания

Характер преподавания	Младше Y10*	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Общее количество
Обучение, связанное с работой							
Общее количество							

* Y – год обучения.

Дайте краткую детализацию.

--

A24. Совместное обучение «шестых классов»

Пожалуйста, укажите, есть ли у школы возможности преподавания курсов «шестым классам» совместно с другими школами или колледжами. Если да, пожалуйста, уточните подробности в графе ниже, с названиями и уникальными номерами (если известно) других школ и колледжей, участвующих в проекте.

	Да / нет
Школа осуществляет совместное преподавание «шестым классам»	

Дополнительные характеристики школы**A25. Характеристика местонахождения школы**

Пожалуйста, определите число занимаемых участков. Если их больше одного, сообщите подробности, включая почтовые индексы и расстояние(я) между ними в графе ниже.

Пожалуйста, назовите признаки расположения любого места работы, на котором проходит обучение.

Число используемых участков	
-----------------------------	--

A26. Реорганизация

Укажите, подлежит ли школа реорганизации на данный момент. Если да, пожалуйста, сообщите подробности в графе ниже.

	Да / нет
Школа подлежит реорганизации	

A27. Школьные федерации

Пожалуйста, укажите, является ли школа частью какой-либо федерации. Если да, сообщите подробности в графе ниже названия и уникальные номера других школ федерации.

	Да / нет
Школа – часть федерации	

A28. Проверки согласно Пункту 47

Пожалуйста, укажите, действительно ли школа носит религиозный характер и подлежит проверке согласно пункту 47.

	Да / нет
Школа носит религиозный характер и подлежит проверке согласно пункту 47	

A29. Сроки семестров и закрытий школы

Пожалуйста, укажите даты начала и окончания каждого семестра и половины семестра на предстоящий год, а также даты любых запланированных временных закрытий в пределах заявленных сроков семестра.

Название семестров и половин семестров	Дата начала	Дата окончания
Осенний семестр		
Половина осеннего семестра		
Весенний семестр		
Половина весеннего семестра		
Летний семестр		
Половина летнего семестра		

Даты временных закрытий

--

Раздел В. Информация об учениках

В1. Число учеников

Укажите текущее число учеников по ведомости в каждой из категорий таблицы.

Ключевой этап ¹	Год обучения	Мальчики	Девочки	Общее количество
2	5-й			
	6-й			
3	7-й			
	8-й			
	9-й			
4	10-й			
	11-й			
«Шестой класс»	12-й			
	13-й			
	14-й			
Общее количество				

¹ В школьном образовании Великобритании выделяют следующие этапы, называемые ключевыми стадиями (Key Stage):

ключевая стадия 1 – 1–2-й классы (6–7 лет);

ключевая стадия 2 – 3–6-й классы (8–11 лет);

ключевая стадия 3 – 7–9-й классы (12–14 лет);

ключевая стадия 4 – 10–11-й классы (15–16 лет);

ключевая стадия 5 – на этом этапе обучаются школьники в возрасте 16–18 лет; по окончании этого этапа они получают право сдавать экзамен A-level, необходимый для поступления в вуз;

«шестой класс» – двухлетняя программа обучения, реализуемая в специальных центрах или колледжах; необходима для поступления в вуз и ориентирована на учащихся 16–18 лет, получивших сертификат об общем образовании, но не продолжающих обучение в обычной средней школе, а также на тех, кто прерывал свое обучение.

Таким образом, ключевая стадия 5 и «шестой класс» – это параллельные программы для разных групп учеников, дающие возможность сдавать экзамен для поступления в вуз (*Прим. ред.*).

В2. Этнический состав учеников

Эта таблица базируется на последних данных, взятых из ваших ежегодных докладов Департаменту образования и профессиональ-

ного обучения. Если текущее число значительно отличается от этих данных, пожалуйста, исправьте.

Состав	Число	Состав	Число
Белые – британцы		Азиаты или азиатские британцы – бангладешцы	
Белые – ирландцы		Азиаты или азиатские британцы – любые другие азиаты	
Белые – любые другие		Черные или черные британцы – караибы	
Смешанные – белые и черные караибы		Черные или черные британцы – африканцы	
Смешанные – белые и черные африканцы		Черные или черные британцы – любые другие черные	
Смешанные – белые и азиаты		Китайцы	
Смешанные – любой другой смешанный состав		Любая другая этническая группа	
Азиаты или азиатские британцы – индусы		Родитель / ученик предпочли не уточнять	
Азиаты или азиатские британцы – пакистанцы		Неполученная информация	
		Всего	

В3. Беженцы и ищущие убежища

Пожалуйста, укажите число учеников по ведомости школы, которые являются ищущими убежища или беженцами. Используйте графу ниже, чтобы предоставить дополнительную важную информацию.

Число беженцев и ищущих убежища	
---------------------------------	--

В4. Путешественники

Пожалуйста, укажите число учеников-путешественников по школьной ведомости.

Число учеников-путешественников	
---------------------------------	--

В5. Поддержка этнического меньшинства и/или учеников – детей путешественников

Пожалуйста, укажите число учеников этнического меньшинства и/или учеников-путешественников, которые получают поддержку через определенное финансирование из какого-либо источника.

Число учеников этнического меньшинства, поддерживаемых через специальное финансирование	
Число учеников – детей путешественников, поддерживаемых грантами	

В6. Английский язык как дополнительный

Пожалуйста, укажите число учеников, для которых английский язык не основной и кто находится на раннем этапе изучения английского языка.

Число учеников	
----------------	--

Внесите в список три наиболее часто встречающихся первых языка этих учеников, начиная с самого частого.

В7. Ученики с трудностями в обучении и/или дефектами (LDD)

Укажите число учеников на каждом из следующих уровней преподавания.

Уровень преподавания	5–11-й годы обучения	«Шестой класс»
Школьная деятельность / Ранняя деятельность		
Школьная деятельность + / Ранняя деятельность +		
Заявленные на особые условия обучения		
Ученики, не включенные в вышеупомянутые группы, имеющие дефекты в развитии согласно разделу 17 Закона о несовершеннолетних 1989 г.		
Общее количество		

В8. Характер трудностей в обучении учеников и/или дефекты (LDD)

Пожалуйста, укажите число учеников с заявлениями или тех, кто получает «Школьную деятельность Плюс» согласно Своду правил особых условий обучения (SEN), кто находится в каждой из следующих групп. Заполняя последнюю строку таблицы, озаглавленную «другое», укажите в скобках дефект или характер трудности. Пожалуйста, вносите каждого ученика только один раз в соответствии с его основным дефектом/проблемой.

Дефект / трудность	Ресурсная база SEN		Основная школа	
	5–11-й годы обучения	«Шестой класс»	5–11-й годы обучения	«Шестой класс»
Особое обучение (дислексия)				
Умеренное обучение				
Интенсивное обучение				
Глубокое и многократное изучение				
Социальный, эмоциональный и поведенческий				
Речь или общение				
Ухудшение слуха				
Проблемы со зрением				
Мультисенсорное повреждение				
Физическое				
Относящийся к аутизму				
Другое, пожалуйста, уточните: (Медицинский)				
Общее количество (заявления и «Школьная деятельность Плюс»)				

В9. Ученики, для которых государственный учебный план слишком сложен.

Пожалуйста, укажите число учеников, для которых государственный учебный план (включая его меры оценки) слишком сложен полностью или частично, а также основные вопросы предмета(ов), с которыми они не справляются, и альтернативный метод преподавания для этих учеников.

Число учеников, не справляющихся с предметами	
---	--

В10. Текучесть учеников

Пожалуйста, укажите уровень текучести учеников со ссылкой на поступление и перевод за последний учебный год

Число учеников, которые присоединились к школе, кроме тех, кто только поступил	
Число учеников, которые оставили школу, кроме тех, кто выпустился из нее в обычное время или перевелся	
Число учеников на январь данного учебного года (данные ежегодной школьной переписи)	

B11. Присмотр за детьми

Пожалуйста, укажите текущее число детей, за которыми присматривают.

Число детей, за которыми присматривают	
--	--

Укажите детали, включая изменения по возрастным группам:

7-й год обучения:

8-й год обучения:

9-й год обучения:

10-й год обучения:

11-й год обучения:

12-й год обучения:

Раздел С. Информация о задачах учеников

C1. Поставленные задачи (только для школ с учащимися на 6- и 9-м году обучения)

Пожалуйста, укажите процент поставленных школой задач по достижению отметок государственного учебного плана в конце ключевого этапа 2 и ключевого этапа 3 (соответственно), которые вы издаете для родителей. Перечислите намеченные задачи за последний год, для которого вы опубликовали результаты тестирования, и задачи на последующий год

Задача	2005 г.	2006 г.
Ученики, которые должны достигнуть уровня 4 или выше по английскому языку (Y6)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 4 или выше по математике (Y6)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по английскому языку (Y6)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по английскому языку (Y9)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по математике (Y6)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по математике (Y9)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по естественным наукам (Y9)		
Ученики, которые должны достигнуть уровня 5 или выше по информационно-коммуникационным технологиям (Y9)		

C2. Поставленные задачи (только для школ с учащимися на 11-м году обучения)

Пожалуйста, укажите процент поставленных школой задач для достижения результатов экзаменов на получение GCSE в конце ключевого этапа 4, которые вы сообщаете в годовом отчете руководства для родителей, а также задачи на последующий год.

Задача	2005 г.	2006 г.
Ожидаемый % учеников, которые получают 5 и более отметок от A* до C		
Ожидаемый % учеников, которые получают 1 или более отметок от A* до G		
Ожидаемый средний балл по GCSE		

Раздел D. Информация об исключениях, переводах и оставлении на второй год

D1, D2 и D3. Исключения и переводы учеников по назначениям

Пожалуйста, укажите D1 – число исключений на установленный период и постоянных исключений в течение года вплоть до момента ввода данных; D2 – суммарное число исключенных учеников как на установленный период, так и постоянно.

Если школа формально не исключает учеников или такие переводы имеют место наряду с исключениями, укажите D3 – число случаев временных и постоянных переводов на альтернативное обучение по причинам, связанным с поведенческими и дисциплинарными трудностями в течение учебного года до проверки. Обратите внимание, что это относится к числу случаев, а не к числу переведенных учеников.

Дата для D1 и D2	
------------------	--

Укажите конечную дату года, в течение которого поступают данные для D1 и D2

Контингент	D1 – число исключений				D2 – число исключенных учеников		D3 – число переведенных учеников			
	на период		постоянно		мальчики	девочки	на период		постоянно	
	мальчики	девочки	мальчики	девочки			мальчики	девочки	мальчики	девочки
Белые – британцы										
Белые – ирландцы										
Белые – любые другие										
Смешанные – белые и черные караибы										
Смешанные – белые и черные африканцы										
Смешанные – белые и азиаты										
Смешанные – любой другой смешанный состав										
Азиаты или азиатские британцы – индусы										
Азиаты или азиатские британцы – пакистанцы										
Азиаты или азиатские британцы – бангладешцы										
Азиаты или азиатские британцы										
Черные или черные британцы – караибы										
Черные или черные британцы – африканцы										
Черные или черные британцы										
Китайцы										
Любая другая этническая группа										
Родитель/ученик предпочел не говорить										
Нет информации										
Общее количество										

D4. Оставление на второй год в «шестом классе»

Уровень обучения	Число поступивших на курс на 1 ноября последнего академического года	Число тех, кто закончил AS/A2 в конце прошлого академического года	Процент прохождения AS/A2 (число получивших квалификацию, умноженное на 100 и разделенное на число поступивших на курсы на 1 ноября)
AS			
A2			

D5. Пути, выбранные учениками в возрасте 15 лет и старше (15+) (только для школ с учениками на 11-, 12- и 13-м годах обучения)

Пожалуйста, укажите пути, выбранные учениками в возрасте 15 лет в начале последнего полного учебного года до проверки, укажите число тех, кто впоследствии выбрал следующее:

Год обучения в 2005 г.	11-й	12-й	13-й
Курс в любой школе или любой курс дальнейшего образования			
Работа			
Тренинг			
Год перерыва (только для 13-го года обучения)			
Любая другая категория (уехали / нет ответа)			

Раздел E. Информация о преподавании

E1. Время преподавания

Пожалуйста, укажите общее время преподавания в неделю (округляя до получаса вперед), обращаясь к соответствующим применениям руководства.

Ключевая стадия	Время преподавания
2	
3	
4	
«Шестой класс»	

E2. Описание учебного плана

Пожалуйста, сообщите любую информацию о том, как организован учебный план, например об объединении, урегулировании,

выборе курса, преподавании поддержки/отзыва, обучении на рабочем месте и т.д.

E3. Программы «шестых классов»

После внесения в список программ укажите число учеников, занимающихся полную рабочую неделю. Определите любые другие программы в скобках на линиях отметки «другой» и отметьте уровень курса (L1, L2, L3).

Уровень	Курс	12-й год	13-й год
L3	А-уровень и AS-уровень		
	Программа профессионального образования продвинутого уровня		
	Комбинация профессиональных программ и программ А- и AS-уровней		
L2	Программы, базирующиеся на сертификате об общем образовании (GCSE)		
	Комбинация профессиональных и общеобразовательных программ		
L1	Базовые профессиональные программы		
	Другой:		
Общее количество учеников			

Раздел F. Информация о персонале

F1. Число преподавателей

Пожалуйста, укажите число квалифицированных и не имеющих квалификации преподавателей в каждой из категорий.

Категория	Ресурс SEN*	5–14-й год обучения	Поставщик	Общее количество
Квалифицированные преподаватели (включая директора)				
Преподаватели без квалификации				
Общее количество				

* SEN – специальные образовательные потребности

F2. Поддержка преподавателями меньшинства этнического и/или учеников – детей путешественников

Из квалифицированных преподавателей (см. табл. F1) укажите тех, кто поддерживает учеников этнического меньшинства и/или путешественников.

Поддержка квалифицированных преподавателей из средств	Ресурс SEN	5–14-й год обучения	Поставщик	Общее количество
Местных органов власти				
Гранта путешественника				
Местных органов образования или других источников				
Общее количество				

F3. Помощники преподавателей и другой вспомогательный штат

Пожалуйста, укажите число сотрудников поддержки образования в каждой из перечисленных категорий.

Категория	Ресурс SEN	5–14-й год обучения	Поставщик	Общее количество
Преподающие сотрудники, помогающие ученикам справляться с трудностями				
Другие обучающие помощники				
Другой штат поддержки образования				
Общее количество				

F4. Число преподавателей, нанятых для заботы о детях

Пожалуйста, укажите число квалифицированных и не квалифицированных преподавателей, нанятых для заботы о детях.

Категория преподавателей	Ресурс	3- и 4-й год обучения	Общее количество
Квалифицированные			
Без квалификации			
Общее количество			

Укажите имя зарегистрированного лица:

--

F5. Преподающие помощники и другой персонал по поддержке образования в области заботы о детях

Пожалуйста, укажите число сотрудников поддержки образования, нанятого для заботы о детях.

Категория	Ресурс	3- и 4-й год обучения	Общее количество
Квалифицированные помощники и преподающие сотрудники			
Преподающие сотрудники, помогающие ученикам справляться с трудностями в изучении и/или дефектами			
Другой штат поддержки образования			
Общее количество			

F6. Штат поддержки учеников этнического меньшинства и/или путешественников

Из штата поддержки, включенного в табл. F3, укажите тех, кто поддерживает учеников этнического меньшинства и/или путешественников, используя перечисленные виды поддержки.

Виды поддержки из средств	Ресурс SEN	5–14-й год обучения	Поставщик	Общее количество
Местных органов власти				
Гранта путешественника				
Местных органов образования или других источников				
Общее количество				

F7. Текучесть преподавательского состава

Пожалуйста, укажите число преподавателей, нанятых в школу и уволившихся в течение последних двух учебных лет.

Общее количество	
Число преподавателей, которые уволились в течение последних двух учебных лет	
Число преподавателей, которые были приняты в штат в течение последних двух учебных лет	

F8. Временные преподаватели и вакансии

Пожалуйста, укажите число свободных вакансий и число вакансий, в настоящее время заполненных преподавателями с помощью агентств или преподавателями по краткосрочным контрактам меньше чем на полный учебный год.

Число вакансий, заполненных преподавателями по временным контрактам на семестр или больше	
Число незаполненных вакансий или вакансий, заполненных преподавателями по временным контрактам меньше чем на один семестр	
Общее количество свободных вакансий	

Раздел G. Информация о финансировании и ресурсах

G1. Финансовая информация в течение года с апреля по март

С апреля	2004
по март	2005

Доход и расход (ф.ст.)

Общий доход

Общий расход

Расход на одного учащегося

Балансы (ф.ст.)

Баланс по предыдущему году

Баланс, перемещенный на следующий год

% дефицита или баланса, перемещенного на следующий год

Пожалуйста, объясните наличие недостачи или превышения баланса, перемещенного на следующий год, более чем 5% по сравнению с балансом по предыдущему году.

--

G2 и G3. Полная финансовая отчетность

Пожалуйста, гарантируйте, что полная финансовая отчетность была представлена Департаменту образования и профессионального обучения. Вы можете получить доступ к веб-сайту по адресу: <https://sfb.teachernet.gov.uk/login.aspx>

Полное руководство может также быть получено с веб-сайта.

G4. Число компьютеров для использования учениками

Укажите число учеников, приходящихся на один компьютер.

Число учеников (от B1)	
Число компьютеров	
Число учеников на один компьютер	

Часть С. Информация о следовании требованиям, установленным законом

Пожалуйста, заполните следующую таблицу, в которой перечислены установленные законом требования, указав полноту их выполнения:

полностью — все установленные законом требования, которые имеют отношение к вашей школе, полностью выполняются;

частично — большинство установленных законом требований выполняется, но должны быть предприняты действия, гарантирующие их полное выполнение;

не выполняются — установленные законом требования, которые относятся к вашей школе, не выполняются, и должны быть предприняты действия для их выполнения.

Если необходимы коррективы, объясните их целесообразность и укажите, что для этого предпринимает руководство.

Требования закона	Полностью	Частично	Не выполняются
<i>Учебный план</i>			
1. Каждый ученик получает полный установленный законом учебный план, который обязана обеспечить школа			
2. Школа обеспечивает получение религиозного образования для всех учеников в соответствии с согласованной программой, в противном случае у родителей есть право забрать своих детей			
3. Школа обеспечивает ежедневную коллективную молитву для всех учеников (в специальных школах — насколько возможно), в противном случае у родителей есть право забрать своих детей из школы			
4. Руководство школы с учениками младшего возраста должно согласовать содержание и организацию программы полового образования с родителями и, если да, сообщить им о праве забрать своих детей			
5. Руководство школы с учениками подросткового возраста должно согласовать содержание и организацию программы полового образования с родителями и сообщить им о праве забрать своих детей из школы			
<i>Равенство</i>			
6. Руководство гарантирует отсутствие дискриминации учеников, служащих или штата по полу, расе, неспособности или семейному положению			

7. Руководство школы должно письменно согласовать политику о равенстве рас, принимать меры для контроля ее выполнения и оценки ее воздействия на штат, учеников и родителей и сообщать результаты контроля и оценок воздействия родителям и вышестоящему руководству			
8. Школа должна выполнять определенные обязанности в соответствии с «Расовым актом 2000» и сводом правил комиссии расового равенства (CRE)			
<i>Ученики с трудностями в изучении и дефектами</i>			
9. Школа должна выполнять «Специальный образовательный свод правил потребностей» при наличии у ученика трудностей в изучении и/или дефекта и делать свою политику в этом отношении гласной			
10. Школа должна выполнять требование «Специальных образовательных потребностей» и «Акта 2001 по инвалидности», Ежегодно сообщать родителям о политике школы и мерах, предпринятых в этом отношении			
<i>Забота об учениках и благосостоянии</i>			
11. Руководство должно гарантировать выполнение всех пунктов законодательства о здоровье и безопасности			
12. Руководство должно гарантировать соответствие процедур защиты детей требованиям местного Комитета защиты ребенка и их выполнение			
<i>Информирование родителей/опекунов</i>			
13. Руководство должно гарантировать выполнение всех установленных законом оценок, а также информирование о них родителей/опекунов и соответствующих органов			
14. Руководство (только для школ поддержки) должно гарантировать ежегодное сообщение родителям/опекунам каждого ученика об их образовательных достижениях			
15. Школа должна направлять родителям школьный проспект с указанием своей специализации			
<i>Лидерство и управление</i>			
16. Руководство школы, ее комитеты, главный преподаватель и штат должны выполнять делегированные им власть полномочия относительно финансирования			
17. Руководство должно гарантировать, что все преподаватели, включая главного, оцениваются в соответствии с установленными правилами			
18. Руководство должно реагировать на жалобы и процедуры в соответствии с инструкцией Департамента образования и профессионального обучения			
19. Руководство должно выполнять все существующие рекомендации по выбору и найму штата			

Пожалуйста, кратко укажите, какие предпринимаются действия при невыполнении или частичном невыполнении каких-либо требований.

СРЕДНЯЯ ШКОЛА НОВЕР ХИЛЛ

ЕЖЕГОДНЫЕ СВЕДЕНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ

2006–2007 гг.

Видение, цели, задачи, ценности



Видение

Мультикультурный центр высококачественного	комплексного совместного обучения для местного сообщества
--	---

Цели

Развитие потенциала в полном объеме	Развитие мыслящих, увлеченных и способных сопереживать гражданам	Всесторонние достижения и успехи
-------------------------------------	--	----------------------------------

Возможность реализовать себя в жизни после окончания школы	Создание основ для непрерывного образования
--	---

Задачи

Школа, где царят радость, забота и хорошая дисциплина	Высокоэффективная образовательная среда	Актуальный учебный план	Развитая внеклассная деятельность	Сотрудничество с семьей	Сотрудничество с общиной	Высокие ожидания	Высокие стандарты
---	---	-------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------------	------------------	-------------------

Высокое качество преподавания и обучения	Высококвалифицированный персонал	Сильное/готовое к сотрудничеству руководство	Высококачественная профессиональная подготовка персонала	Системный и методический мониторинг, экспертиза и оценка	Празднование достижений и успеха	Устойчивое совершенствование
--	----------------------------------	--	--	--	----------------------------------	------------------------------

Ценности

Посильность	Поощрение	Сотрудничество	Поддержка	Равенство возможностей
-------------	-----------	----------------	-----------	------------------------

Сложные задачи	Уважение	Целостность	Доверие
----------------	----------	-------------	---------

Функции и должности руководителей

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

Г-н Ховард Фрид

ЗАМЕСТИТЕЛИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Доктор Джекки Джорджиоу [Стратегия и ресурсы] Г-н Крис Ливси [Преподавание и обучение] Г-н Джон Ричардсон [Поддержка учащихся]

ПОМОЩНИКИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Г-жа Натали Джонсон	Г-жа Джилл Мей	Г-н Джорж Нагл	Г-жа Вероник Стерно	Г-жа Луиза Воден
Завуч по технологии и профессиональному образованию	Помощница директора по поддержке учащихся на ключевой стадии 3	Помощник директора по связям с общественностью	Экзамены и повышение квалификации	Помощница директора по поддержке учащихся на ключевой стадии 5

Классные руководители

8-й год обучения Г-жа Линн Хэлс и г-жа Эмма Мерфи
 9-й год обучения Г-жа Андреа Биддер и г-жа Анна Личба
 10-й год обучения г-жа Джанин Саббаг и г-жа Джули Уилкинсон
 11-й год обучения г-н Мэтью Уоррен и г-н Джулиан Уайт

Руководители направлений

Английский язык	Г-жа Анита Ферри	Изобразительное искусство	Г-н Йон Баттерворф
Математика	Г-жа Сандра Лоу	Гуманитарные науки	Г-жа Линн Сноудон
Естественные науки	Г-жа Марианне Джеанис	Языки	Г-жа Патрисия Перри
Технология	Г-жа Натали Джонсон	Обучение в рамках проектов	Г-жа Сьюзан Мор
Спортивная подготовка	Г-н Иан Паркер		

Инспектор школы

Г. Джон Винтер

Адрес школы
 George V Avenue
 Pinner
 Middlesex HA5 5RP
 Тел: 020 8863 0877
 Факс: 020 8424 0762

Департамент образования
 P.O. Box 22
 Civic Centre
 Harrow
 Middlesex HA1 2UW
 Тел: 020 8863 5611

www.nowerhill.org.uk

Порядок приема в школу

Заявления на обучение в средней школе Новер Хилл подаются в административный центр пригорода Лондона Харроу (LBH), который занимается распределением мест во все средние школы Харроу. Новер Хилл имеет места для 1-го года обучения для группы из 300 учащихся с 8 до 11 лет. Заявлений на обучение в Новер Хилл всегда больше числа мест в школе; соответствующий перечень «очередников» ведет LBH.

Посещение школы родителями будущих учеников приветствуется в любое время учебного года, а не только в ежегодный День открытых дверей. На 2006–2007 учебный год дата проведения Дня открытых дверей назначена на вторник 3 октября 2006 г. Чтобы договориться о посещении, пожалуйста, позвоните в администрацию школы.

Политика коррекционно-компенсирующих потребностей образования

В соответствии с Законом об образовании (1981 г.), а также с недавним законом «О противодействии дискриминации инвалидов» (2002 г.) и документом «Каждый ребенок представляет ценность» (2005 г.), средняя школа Новер Хилл привержена оказанию поддержки всем студентам в их обучении в рамках базовой образовательной среды школы. Руководство планирует учесть Свод правил от 1994 г. для определения и оценки коррекционно-компенсирующих образовательных потребностей в рамках ограниченных ресурсов школы. Как учебное заведение, мы полностью одобряем основные положения политики Харроу в сфере поддержки обучения в учебных заведениях наряду с принципами, заложенными в миссии нашей школы.

Религиозное образование

Департамент религиозного образования предлагает программу, соответствующую нормативным требованиям, изложенным в согласованном учебном плане Харроу. На ключевой стадии 3 (8–9-й годы обучения) учащиеся изучают религиоведение один раз в неделю. На ключевой стадии 4 они продолжают изучать религию один академический час в неделю, и затем проходят краткий курс аттестации среднего образования. Цель религиозного образования – предоставить возможность учащимся получить и использовать знания о религии и морали. Наша цель – заставить ученика думать и развивать свою точку зрения на духовные и моральные проблемы общества и самого себя.

В Новер Хилл есть программа, по которой учащиеся одного года обучения собираются и в течение одной минуты в классе размышляют в тишине. У родителей есть официальное право не отправлять своего ребенка на занятия по религии и ежедневные молитвы, которые проходят во время сборов. Родители, желающие освободить своего ребенка от занятий по религии, должны написать письмо с объяснением преподавателю религии своего ребенка. Ученик будет использовать это время для размышлений и индивидуальной подготовки (в библиотеке) или изучения веры, исповедуемой родителями.

Результаты ключевой стадии 3 2006 г.

Результаты средней школы Новер Хилл

Эти таблицы показывают процент учеников в конце ключевой стадии 3, достигающих каждого уровня в 2006 г.

Количество учеников на конец ключевой стадии 3 – 298.

Цифры округлены, поэтому в сумме могут отличаться от 100%.

Дисциплина	Оценка учителя												
	Процентное соотношение на каждом уровне											Ученики не подали сведения	Ученики отсутствовали
	W	1	2	3	4	5	6	7	8	EP			
Английский язык	0	0	1	4	11	42	33	8	0	0	0	0	
Математика	0	0	0	2	12	10	23	34	17	0	0	1	
Естественные науки	0	0	0	3	14	29	35	16	0	0	1	0	

Дисциплина	Результаты тестирования										Ученики не поступили#	Ученики отсутствовали
	Процентное соотношение на каждом уровне											
	Ниже уровня 3/4*	3	4	5	6	7	8					
Английский язык	1		7	38	37	11				0	5	
Чтение	5		13	37	28	12				0	5	
Письмо	1		6	32	44	12				0	4	
Математика	0	2	10	11	23	34	17			0	2	
Естественные науки	1	1	12	31	36	16				0	2	

Дисциплина	Оценка учителя												
	Процентное соотношение на каждом уровне											Ученики не подали сведения	Ученики отсутствовали
	W	1	2	3	4	5	6	7	8	EP			
Современные иностранные языки	1	0	2	6	23	34	20	0	0	1	0	0	
Дизайн и технология	0	0	0	0	5	28	49	17	0	0	0	0	
География	0	0	0	3	15	32	35	11	2	0	0	0	
История	1	0	0	7	17	36	24	14	0	0	0	0	
Информационные и коммуникационные технологии	0	0	0	11	38	44	4	1	0	0	1	0	
Искусство и дизайн	0	0	0	0	8	28	41	22	0	0	0	0	
Музыка	0	0	0	2	10	51	33	3	0	0	0	0	
Физическая культура	0	0	1	1	7	65	20	4	0	0	0	0	

W обозначает учащихся, которые стремятся достичь 1-го уровня, но еще не отвечают необходимым для этого уровня стандартам.

EP означает исключительно хороший результат.

* обозначает студентов, которые не писали тесты, так как не достигли 3-го уровня по математике или естественным наукам или 4-го уровня по английскому; им присваивается компенсирующий уровень тестов (3-й уровень по английскому, 2-й уровень по математике и естественным наукам), и они поступают, но не достигают уровня по тестам.

Учащиеся, которые работали над всеми уровнями тестов, но не в состоянии их сдать.

Отчет о сравнении результатов средней школы Новер Хилл и общенациональных результатов

Следующие таблицы показывают результаты национальной программы учащихся в школе (2006) и на национальном уровне (2005) на конец ключевой стадии 3 как процентное соотношение учеников, подходящих для оценки.

Количество подходящих для оценки детей – 298

Цифры округлены, поэтому в сумме могут отличаться от 100%.

Результаты оценки учителей за 2006 г. и оценки на национальном уровне за 2005 г.													
Дисциплина	Уровень	Процентное соотношение на каждом уровне											
		W	1	2	3	4	5	6	7	8	EP	D	A
Английский язык	Школьный	0	0	1	4	11	42	33	8	0	0	0	0
	Национальный	0	0	1	6	20	37	25	8	0	0	0	1
Математика	Школьный	0	0	0	2	12	10	23	34	17	0	0	1
	Национальный	0	0	1	7	15	25	28	19	4	0	0	1
Естественные науки	Школьный	0	0	0	3	14	29	35	16	0	0	1	0
	Национальный	0	0	1	6	20	35	26	10	0	0	0	1

Результаты тестов за 2006 г. и на национальном уровне за 2005 г.												
Дисциплина	Уровень	Процентное соотношение на каждом уровне										
		Ниже уровня 3/4*	3	4	5	6	7	8	T	A		
Английский	Школьный	1		7	38	37	11		0	5		
	Национальный	9		13	39	26	9		0	4		
Чтение	Школьный	5		13	37	28	12		0	5		
	Национальный	14		14	36	23	9		0	3		
Письмо	Школьный	1		6	32	44	12		0	4		
	Национальный	7		13	39	25	12		0	3		
Математика	Школьный	0	2	10	11	23	34	17	0	2		
	Национальный	2	6	14	21	28	20	5	0	3		
Естественные науки	Школьный	1	1	12	31	36	16		0	2		
	Национальный	3	6	19	33	25	12		0	3		

W обозначает учащихся, которые стремятся достичь уровень 1, но еще не отвечают необходимым для этого уровня стандартам.

EP означает исключительно хороший результат.

D обозначает студентов, которые не справились по статье 364 или 365 Закона об образовании (1996 г.)

A обозначает студентов, которых невозможно было оценить в силу отсутствия на тестировании.

T обозначает учащихся, которые работали над уровнями тестов, но не в состоянии их сдать.

* обозначает студентов, которые не писали тесты, так как не достигли 3-го уровня по математике или естественным наукам или 4-го уровня по английскому (им присваивается компенсирующий уровень), а также студентов, допущенных к тестам, но не получившим уровень по их итогам.

Результаты аттестации среднего образования 2006 г.

Оценки по предметам

Прикладные предметы (Ai)

Оценка	Учащиеся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	43	0,0	2,0	4,0	6,0	12,0	6,0	4,0	6,0	10,0	4,0	1,0	38,0
	%	0,0	4,7	9,3	14,0	27,9	14,0	9,3	14,0	23,3	9,3	2,3	88,4
F	8	0,0	0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	0,0	4,0	0,0	0,0	8,0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	25,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0
M	35	0,0	2,0	4,0	6,0	12,0	4,0	2,0	6,0	6,0	4,0	1,0	30,0
	%	0,0	5,7	11,4	17,1	34,3	11,4	5,7	17,1	17,1	11,4	2,9	85,7

Искусство (Ar)

A	74	5,0	15,0	27,0	15,0	62,0	7,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	74,0
	%	6,8	20,3	36,5	20,3	83,8	9,5	5,4	1,4	0,0	0,0	0,0	100,0
F	47	4,0	12,0	18,0	10,0	44,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47,0
	%	8,5	25,5	38,3	21,3	93,6	4,3	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	27	1,0	3,0	9,0	5,0	18,0	5,0	3,0	1,0	0,0	0,0	0,0	27,0
	%	3,7	11,1	33,3	18,5	66,7	18,5	11,1	3,7	0,0	0,0	0,0	100,0

Бизнес (Bs)

A	124	4,0	10,0	12,0	30,0	56,0	40,0	14,0	1,0	1,0	12,0	0,0	112,0
	%	3,2	8,1	9,7	24,2	45,2	32,3	11,3	0,8	0,8	9,7	0,0	90,3
F	51	3,0	3,0	7,0	14,0	27,0	17,0	4,0	0,0	1,0	2,0	0,0	49,0
	%	5,9	5,9	13,7	27,5	52,9	33,3	7,8	0,0	2,0	3,9	0,0	96,1
M	73	1,0	7,0	5,0	16,0	29,0	23,0	10,0	1,0	0,0	10,0	0,0	63,0
	%	1,4	9,6	6,8	21,9	39,7	31,5	13,7	1,4	0,0	13,7	0,0	86,3

Проектная деятельность (Cd)

Оценка	Учащиеся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	43	4,0	5,0	9,0	14,0	32,0	9,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	43,0
	%	9,3	11,6	20,9	32,6	74,4	20,9	4,7	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	42	4,0	5,0	8,0	14,0	31,0	9,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	42,0
	%	9,5	11,9	19,0	33,3	73,8	21,4	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	1	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	%	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Гражданское право (Cc)

A	17	2,0	2,0	4,0	4	12	3,0	0,0	0	2	0	0	17,0
	%	11,8	11,8	23,5	23,5	70,6	17,6	0,0	0,0	11,8	0,0	0,0	100,0
F	5	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0
	%	20,0	20,0	20,0	20,0	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	12	1,0	1,0	3,0	3,0	8,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	12,0
	%	8,3	8,3	25,0	25,0	66,7	16,7	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	100,0

Танцы (Da)

A	13	1,0	5,0	1,0	1,0	8,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,0
	%	7,7	38,5	7,7	7,7	61,5	38,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	12	1,0	5,0	0,0	1,0	7,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,0
	%	8,3	41,7	0,0	8,3	58,3	41,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	1	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	%	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Драма (Dr)

A	94	0,0	8,0	36,0	31,0	75,0	16,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	94,0
	%	0,0	8,5	38,3	33,0	79,8	17,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	34	0,0	6,0	16,0	7,0	29,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34,0
	%	0,0	17,6	47,1	20,6	85,3	11,8	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	60	0,0	2,0	20,0	24,0	46,0	12,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	60,0
	%	0,0	3,3	33,3	40,0	76,7	20,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Английский язык (En)

Оценка	Учащиеся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	292	23,0	46,0	76,0	90,0	235,0	38,0	15,0	3,0	1,0	0,0	0,0	292,0
	%	7,9	15,8	26,0	30,8	80,5	13,0	5,1	1,0	0,3	0,0	0,0	100,0
F	129	14,0	25,0	35,0	36,0	110,0	16,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	129,0
	%	10,9	19,4	27,1	27,9	85,3	12,4	1,6	0,8	0,0	0,0	0,0	100,0
M	163	9,0	21,0	41,0	54,0	125,0	22,0	13,0	2,0	1,0	0,0	0,0	163,0
	%	5,5	12,9	25,2	33,1	76,7	13,5	8,0	1,2	0,6	0,0	0,0	100,0

Информационные технологии (IT)

A	107	1,0	11,0	29,0	21,0	62,0	21,0	11,0	5,0	1,0	6,0	1,0	100,0
	%	0,9	10,3	27,1	19,6	57,9	19,6	10,3	4,7	0,9	5,6	0,9	93,5
F	35	0,0	5,0	13,0	5,0	23,0	4,0	5,0	2,0	0,0	1,0	0,0	34,0
	%	0,0	14,3	37,1	14,3	65,7	11,4	14,3	5,7	0,0	2,9	0,0	97,1
M	72	1	6,0	16,0	16,0	39,0	17,0	6,0	3,0	1,0	5,0	1,0	66,0
	%	1,4,0	8,3	22,2	22,2	54,2	23,6	8,3	4,2	1,4	6,9	1,4	91,7

Латинский язык (La)

A	45	5,0	3,0	6,0	9,0	23,0	9,0	8,0	3,0	0,0	2,0	0,0	43,0
	%	11,1	6,7	13,3	20,0	51,1	20,0	17,8	6,7	0,0	4,4	0,0	95,6
F	23	2,0	3,0	3,0	6,0	14,0	3,0	5,0	1,0	0,0	0,0	0,0	23,0
	%	8,7	13,0	13,0	26,1	60,9	13,0	21,7	4,3	0,0	0,0	0,0	100,0
M	22	3,0	0,0	3,0	3,0	9,0	6,0	3,0	2,0	0,0	2,0	0,0	20,0
	%	13,6	0,0	13,6	13,6	40,9	27,3	13,6	9,1	0,0	9,1	0,0	90,9

Математика (Ma)

A	291	27,0	54,0	59,0	73,0	213,0	46,0	21,0	7,0	3,0	1,0	0,0	290,0
	%	9,3	18,6	20,3	25,1	73,2	15,8	7,2	2,4	1,0	0,3	0,0	99,7
F	128	11,0	27,0	32,0	25,0	95,0	20,0	7,0	4,0	2,0	0,0	0,0	128,0
	%	8,6	21,1	25,0	19,5	74,2	15,6	5,5	3,1	1,6	0,0	0,0	100,0
M	163	16,0	27,0	27,0	48,0	118,0	26,0	14,0	3,0	1,0	1,0	0,0	162,0
	%	9,8	16,6	16,6	29,4	72,4	16,0	8,6	1,8	0,6	0,6	0,0	99,4

Химия

Оцен-ка	Уча-щие-ся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	46	10,0	20,0	14,0	2,0	46,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,0
	%	21,7	43,5	30,4	4,3	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	18	4,0	9,0	5,0	0,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0
	%	22,2	50,0	27,8	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	28	6,0	11,0	9,0	2,0	28,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,0
	%	21,4	39,3	32,1	7,1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Физика

A	46	12,0	16,0	15,0	3,0	46,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,0
	%	26,1	34,8	32,6	6,5	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	18	3,0	9,0	5,0	1,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0
	%	16,7	50,0	27,8	5,6	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	28	9,0	7,0	10,0	2,0	28,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,0
	%	32,1	25,0	35,7	7,1	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Шитье (Tx)

A	36	3,0	5,0	9,0	7,0	24,0	7,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	36,0
	%	8,3,0	13,9	25,0	19,4	66,7	19,4	11,1	2,8	0,0	0,0	0,0	100,0
F	33	3,0	5,0	8,0	7,0	23,0	5,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	33,0
	%	9,1,0	15,2	24,2	21,2	69,7	15,2	12,1	3,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	3	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0
	%	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Английская литература

A	287	19,0	5,06	90,0	73,0	238,0	35,0	10,0	3,0	1,0	0,0	0,0	287,0
	%	6,6	19,5	31,4	25,4	82,9	12,2	3,5	1,0	0,3	0,0	0,0	100,0
F	127	11,0	29,0	50,0	24,0	114,0	11,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	127,0
	%	8,7	22,8	39,4	18,9	89,8	8,7	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	100,0
M	160	8,0	27,0	40,0	49,0	124,0	24,0	9,0	2,0	1,0	0,0	0,0	160,0
	%	5,0	16,9	25,0	30,6	77,5	15,0	5,6	1,3	0,6	0,0	0,0	100,0

Товароведение пищевых продуктов (Fo)

Оцен-ка	Уча-щие-ся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	49	4,0	13,0	13,0	14,0	44,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	49,0
	%	8,2	26,5	26,5	28,6	89,8	8,2	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	36	3,0	12,0	10,0	9,0	34,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36,0
	%	8,3	33,3	27,8	25,0	94,4	2,8	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	13	1,0	1,0	3,0	5,0	10,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,0
	%	7,7	7,7	23,1	38,5	76,9	23,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Французский язык (Fr)

A	88	8	24	22	23	77	6	5	0	0	0	0	88
	%	9,1	27,3	25,0	26,1	87,5	6,8	5,7	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	54	3,0	18,0	14,0	13,0	48,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	54,0
	%	5,6	33,3	25,9	24,1	88,9	5,6	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	34,0	5,0	6,0	8,0	10,0	29,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34,0
	%	14,7	17,6	23,5	29,4	85,3	8,8	5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

География (Gg)

A	157	5,0	17,0	32,0	57,0	111,0	23,0	11,0	4,0	7,0	1,0	0,0	156,0
	%	3,2	10,8	20,4	36,3	70,7	14,6	7,0	2,5	4,5	0,6	0,0	99,4
F	62	1,0	7,0	14,0	25,0	47,0	4,0	5,0	1,0	5,0	0,0	0,0	62,0
	%	1,6	11,3	22,6	40,3	75,8	6,5	8,1	1,6	8,1	0,0	0,0	100,0
M	95	4,0	10,0	18,0	32,0	64,0	19,0	6,0	3,0	2,0	1,0	0,0	94,0
	%	4,2	10,5	18,9	33,7	67,4	20,0	6,3	3,2	2,1	1,1	0,0	98,9

Немецкий язык (Gm)

A	25	1,0	3,0	1,0	6,0	11,0	8,0	5,0	1,0	0,0	0,0	0,0	25,0
	%	4,0	12,0	4,0	24,0	44,0	32,0	20,0	4,0	0,0	0,0	0,0	100,0
F	8	0,0	1,0	1,0	4,0	6,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0
	%	0,0	12,5	12,5	50,0	75,0	12,5	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	17	1,0	2,0	0,0	2,0	5,0	7,0	4,0	1,0	0,0	0,0	0,0	17,0
	%	5,9	11,8	0,0	11,8	29,4	41,2	23,5	5,9	0,0	0,0	0,0	100,0

Графика (Gd)

Оцен-ка	Уча-щие-ся	A*	A	B	C	% A*-C	D	E	F	G	U	X	% A*-G
A	44	0,0	4,0	8,0	16,0	28,0	5,0	4,0	5,0	2,0	0,0	0,0	44,0
	%	0,0	9,1	18,2	36,4	63,6	11,4	9,1	11,4	4,5	0,0	0,0	100,0
F	10	0,0	2,0	4,0	2,0	8,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	10,0
	%	0,0	20,0	40,0	20,0	80,0	10,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	100,0
M	34	0,0	2,0	4,0	14,0	20,0	4,0	4,0	5,0	1,0	0,0	0,0	34,0
	%	0,0	5,9	11,8	41,2	58,8	11,8	11,8	14,7	2,9	0,0	0,0	100,0

Графика (Gr)

A	24	1,0	4,0	6,0	6,0	17,0	5,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	24,0
	%	4,2	16,7	25,0	25,0	70,8	20,8	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0	100,0
F	6	0,0	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0
	%	0,0	50,0	16,7	16,7	83,3	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
M	18	1,0	1,0	5,0	5,0	12,0	4,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	18,0
	%	5,6	5,6	27,8	27,8	66,7	22,2	0,0	11,1	0,0	0,0	0,0	100,0

История (Hi)

A	113	11,0	29,0	32,0	23,0	95,0	9,0	4,0	2,0	2,0	1,0	0,0	112,0
	%	9,7	25,7	28,3	20,4	84,1	8,0	3,5	1,8	1,8	0,9	0,0	99,1
F	55	5,0	12,0	14,0	14,0	45,0	5,0	2,0	1,0	2,0	0,0	0,0	55,0
	%	9,1	21,8	25,5	25,5	81,8	9,1	3,6	1,8	3,6	0,0	0,0	100,0
M	58	6,0	17,0	18,0	9,0	50,0	4,0	2,0	1,0	0,0	1,0	0,0	57,0
	%	10,3	29,3	31,0	15,5	86,2	6,9	3,4	1,7	0,0	1,7	0,0	98,3

Итоговые цели и результаты

Следующие таблицы резюмируют поставленные цели и достигнутые результаты, отражая успехи учеников за последние годы

Ключевая стадия 4. Цели аттестата об общем среднем образовании (результаты в скобках)

Учебный год	5+ A*-C	5+ A*-G	1+ A*-G	Средний балл
2000/2001	65-70% (65%)	N/A	95 – 97% (99%)	47 (46)
2001/2002	65-70% (66%)	N/A	96-98% (97%)	47 (47,2)
2002/2003	70-74% (62%)	96-98% (92%)	N/A	47 (46,5)
2003/2004	66-71% (72,8%)	96-98% (97,5%)	N/A	47 (48,9)
При использовании новой системы подсчета баллов				
2004/2005	67–73% (72%)	N/A	N/A	375 (381)
2005/2006	70–75% (73%)	N/A	N/A	375 (406)
2006/2007	77–82%			375

Ключевая стадия 3. Цели аттестата (результаты в скобках)

Учебный год	Английский, уровень 5+	Математика, уровень 5+	Наука, уровень 5+
2001/2002	79–89% (82%)	80–85% (79%)	74–81% (83%)
2002/2003	78–83% (77%)	79–83% (82%)	80% (86%)
2003/2004	77–82% (93%)	78–83% (85%)	77–82% (82%)
2004/2005	77–82% (93%)	78–83% (87%)	77–82% (87%)
2005/2006	79–84% (86%)	77–82 (85%)	79–84 (83%)
2006/2007	85–89%	83–87%	84–88%

Сравнительные результаты – Новер Хилл, Харроу и Англия

Процент учеников	Поступили на 5+ GCSEs	Достигли 5+ A*-C	Достигли 5+ A*-G	Поступили на 1+ GCSE	Достигли 1+ A*-G	Не получили зачет
Новер Хилл 2006	97,4%	73%	98,3%	100%	100%	0,%
Хэрроу LEA 2005		62,4%	94,3%		98,7%	1,3%
Англия 2005		65%				

Стабильный успех

Приятно сообщить, что оценки за экзамен отвечают самым высоким стандартам, ожидаемым от студентов Новер Хилл. Результаты этого года полностью соответствуют нашему обычному уровню:

73% общей группы (как это было в январе) достигли уровня 5 или выше, от A* до C;

98,3% общей группы достигли уровня 5 или выше от A* до G;

98,7% общей группы достигли уровня 1 или выше от A* до G;

24,1% всех поступивших имеют балл A или A*;

74,1% всех поступивших имеют балл от A до C.

Примеры отличных результатов

Student A		Student B		Student C		Student D	
Биология	A*	Биология	A*	Бизнес	A*	Биология	A*
Химия	A*	Химия	A*	Английский язык	A*	Химия	A*
D&T	A*	Драма	A	Английский язык	A*	Английский язык	A*
Технология	A*	Английский язык	A*	Английская литература	A*	Английская литература	A*
Английский язык	A	Английская литература	A*	Французский язык	A*	Английская литература	A
Английская литература	A*	Изобразительное искусство	A*	Немецкий язык	A*	География	A*
Французский язык	A*	Французский язык	A*	Латинский язык	A*	История	A*
Немецкий язык	A*	История	A*	Математика	A*	Информационно-коммуникационные технологии	A*
История	A*	Математика	A*	Религиозное образование	A*	Латинский язык	A*
Математика	A*	Физика	A*	Естественные науки (двойная награда)	A*	Математика	A*
Музыка	A*	Физкультура	A*	Физкультура	A*	Музыка	A
Физика	A*					Физика	A*
Статистика	A*					Статистика	A*

Данные о посещаемости за период 2005-2006 гг.

Действующие правила DFEE требуют, чтобы следующая информация была донесена до родителей:

общее число учеников обязательного возраста, числящихся в школе в течение одной сессии, — 1 222;

процентное соотношение учебных сессий (полудней), пропущенных по уважительной причине, — 4,8%;

процентное соотношение учебных сессий (полудней), пропущенных без уважительной причины, — 0,2% (соответствует целевому показателю пригорода).

«Шестой класс»

Каждый год 90% одиннадцатиклассников продолжают свое образование.

Мы рады сообщить, что в сентябре 2006 г. Новер Хилл открыл «шестой класс». Этот огромный шаг вперед означает, что сейчас мы можем обеспечить непрерывное обучение наших учащихся вплоть до 18-летнего возраста. За первый год около 130 учащихся нашего «шестого класса» будут готовиться к сдаче продвинутого уровня A более чем по 30 предметам. Новер Хилл является частью объединения местных школ и колледжей, направляющих свои силы на предоставление образования «шестого класса».

Расписание

Для обеспечения безопасности и контроля учащимся не следует приезжать в школу до 8.30 утра, если они не заняты в официальной деятельности школы. По прибытии в школу учащиеся могут пройти в свои классы.

Обычное расписание:

8.45–9.05	Регистрация, сбор
9.05–9.55	Урок 1
9.55–10.45	Урок 2
10.45–11.05	Перемена
11.05–11.55	Урок 3
11.55–12.45	Урок 4
12.45–13.30	Обед
13.30–13.35	Регистрация
13.35–14.25	Урок 5
14.25–15.15	Урок 6
15.15	Окончание учебы

Один раз в неделю расписание меняется из-за более длительной регистрации на урок «Здоровье и социальный уход»: по понедельникам в осенний семестр по средам в весенний по четвергам в летний

8.45–9.25
9.25–10.10
10.10–10.55
10.55–11.15 Перемена
11.15–12.00
12.00–12.45
Так же как и в обычные дни, 12.45–13.30 – обед

О любых изменениях расписания родители будут уведомлены заранее, за исключением непредвиденных ситуаций.

Ежедневное начало учебного дня – 8.45

Учебный год – семестры и праздничные дни 2006/2007 гг.

Осенний семестр 2006 г.

День обучения персонала	понедельник	4 сентября 2006 г.
Начало семестра	вторник	5 сентября 2006 г.
День обучения персонала	пятница	20 октября 2006 г.
Половина семестра	понедельник	23 октября по
	пятница	27 октября 2006 г.
День обучения персонала	пятница	1 декабря 2006 г.
Окончание семестра	среда	20 декабря 2006 г.

Весенний семестр 2007 г.

Начало семестра	среда	3 января 2007 г.
День обучения персонала	пятница	16 февраля 2007 г.
Половина семестра	понедельник	19 февраля до
	пятница	23 февраля 2007 г.
Окончание семестра	пятница	30 марта 2007 г.

Летний семестр 2007 г.

День обучения персонала	понедельник	16 апреля 2007 г.
День обучения персонала	вторник	17 апреля 2007 г.
Начало семестра	среда	18 апреля 2007 г.
Майские банковские праздники	понедельник	7 мая 2007 г.
Половина семестра	понедельник	С 28 мая по
	пятница	1 июня 2007 г.
Окончание семестра	пятница	20 июля 2007 г.

II.**ШОТЛАНДИЯ:
ПРОВЕДЕНИЕ САМООЦЕНКИ
В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА**

НАСКОЛЬКО ХОРОША НАША ШКОЛА?

Предисловие

Это обновленное издание руководства «Насколько хороша наша школа?» по своей сути представляет собой «шестибалльную переработку» теперь уже хорошо известного издания, которое мы выпустили в 2002 г. Предыдущие издания «Насколько хороша наша школа?» были основаны на четырехбалльной шкале оценок, начиная от оценки «неудовлетворительно» и кончая оценкой «очень хорошо». Однако теперь в Инспекции Ее Величества по образованию мы идем к тому, чтобы применять в ходе проверок школ более подробную шестибалльную шкалу, включающую в себя новую высшую оценку «отлично», которую специально просил ввести министр образования и по делам молодежи.

В переходе на шестибалльную шкалу мы видим много преимуществ, в том числе:

- более четкое распознавание и выделение самых высоких уровней работы или обеспечения школ с помощью категории «отлично»;
- более широкие возможности разграничивать как значительно различающиеся уровни работы, так и прежние категории «хорошо» и «очень хорошо», в которых иногда группировались значительные части наших оценок;
- более широкие возможности демонстрировать улучшение работы или обеспечения школ в течение какого-то периода времени по сравнению с прежней методикой, когда в рамках одного уровня изменения не замечались;
- стимулирование устремлений и честолюбия путем повышения стандартов работы на самом высоком уровне, а также более ясное обозначение поэтапных изменений в улучшении на более низких уровнях.

Инспекторы будут использовать шестибалльную шкалу начиная с августа 2005 г. Наши консультации с местной администрацией, директорами школ и другими заинтересованными лицами свиде-

тельствуют о том, что школы и местная администрация тоже хотят перейти на эту новую шкалу параллельно с изменениями в инспекции. В конечном итоге мы предложили обновленную версию издания «Насколько хороша наша школа?» в качестве практической помощи для переходного процесса, предоставив всем, кого интересуют система самооценки школ и улучшение качества их работы, свободный доступ к знакомым уже документам, но в новом шестибалльном формате.

Изменений не слишком много. Кроме относительно небольшого числа прямых изменений, которые были необходимы для того, чтобы приспособить издание «Насколько хороша наша школа?» к шестибалльной шкале, оно в своей основе остается таким же, что и прешествующее, во всех остальных своих аспектах.

Пособие «Насколько хороша наша школа?» пользуется успехом в системе образования Шотландии. Оно завоевало как национальное, так и международное признание. Его постоянной сильной стороной остается то, что оно предлагает общий набор отправных положений для оценки качества работы и обеспечения школ, с которыми согласны инспекторы, учителя, директора школ и работники местной администрации, а также то, что оно подает эти положения в практичном дружественном для пользователя формате. Я уверен, что, будучи пользователем пособия «Насколько хороша наша школа?», вы по-прежнему будете считать его главным источником помощи в ваших усилиях, направленных на улучшение качества того опыта и тех результатов, которые получают учащиеся. Более того, я надеюсь, что переход на шестибалльную шкалу будет расценен вами как значительное дополнительное усовершенствование системы, которое поможет вам двигаться дальше к своей цели.

Грэхем Дональдсон,
главный инспектор Ее Величества по образованию

Выражение признательности

Пересмотренная система показателей качества, на которых основывается данная публикация, была разработана инспекторами Ее Величества по образованию (ИЕВО).

Материалы, представленные в части 2, основаны на подходах, практикуемых в ряде школ, с использованием показателей качества при самооценке школ. Эти показатели появились в результате визитов, нанесенных должностными лицами Службы национального развития в ряд школ Шотландии. Особую благодарность хотелось бы выразить следующим школам:

- Гленильской начальной школе (Ангусский Совет);
- Хэддингтонской школе для малолетних (Востоchnолотианский Совет);
- женской начальной школе (Южноайрширский Совет);
- начальной школе Св. Петра (Совет территории Скоттиш Бордерз);
- Восточной начальной школе (Совет города Данди);
- Начальной школе имени короля Эдварда (Абердинширский Совет);
- Гринокской академии (Инверклайдский Совет);
- средней школе имени кардинала Ньюмена (Североланаркширский Совет);
- средней школе имени Бита (Файфский Совет);
- средней школе имени Баннермана (Совет города Глазго);
- Викской средней школе (Хайлендский Совет).

Кроме того, на разных стадиях процесса переработки данного издания ценные советы и замечания поступали от отдельных лиц, школ, работников органов образования и других людей.

Введение

Цель данной публикации — помочь вам в оценке качества образования в вашей школе. Издание основывается на комплексе показателей качества, которые помогут:

- выделить наиболее сильные стороны работы школы;

- определить области, где хорошее качество следует поддерживать или где требуется улучшение работы;
- определить приоритеты для вашего плана развития;
- составить отчет о стандартах и качестве работы в вашей школе. Три главных вопроса лежат в основе процесса оценки.

Как мы работаем?

- заставляет нас разобраться в том, как работает наша школа в плане достижения поставленных нами целей;
- поясняет, в каком плане самооценка может нам помочь.

Как нам это узнать?

- описывает использование показателей качества для оценки того, как мы работаем в главных областях обеспечения;
- указывает на отправные точки для оценки.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- описывает то, как составлять отчеты и представлять то, что мы знаем о стандартах и качестве работы в наших школах.

Данное издание состоит из четырех частей.

В части 1 дается пошаговое объяснение процесса самооценки школы, основанное на трех базовых вопросах, обсуждаются взаимодополняющие роли самооценки школы и ее оценки извне, а также описывается, как применяются показатели качества при самооценке школы и составлении планов развития.

В части 2 даются практические рекомендации и приводятся конкретные примеры применения показателей качества при самооценке.

В части 3 приводятся сами показатели качества.

В части 4 даются сведения о дополнительных источниках с рекомендациями по применению показателей качества.

Части 1 и 2 базируются на трех перечисленных вопросах.

Часть 1. Что такое самооценка школы?

Как мы работаем?

Люди всегда рассуждают о качестве местных школ и об образовании в общенациональном масштабе. В отчетах Инспекции Ее Величества по образованию (ИЕВО) дается детальный ответ на

вопрос об образовании в общенациональном масштабе: *насколько хорошо поставлено образование в Шотландии?* Отчеты о стандартах и качестве работы школ, составляемые местными властями, ставят своей целью дать ответ на вопрос: *насколько хорошо поставлено образование на территории данной администрации?*

Это издание стремится помочь учителям дать ответ на вопрос: *насколько хорошо работает наша школа?* Оно подсказывает, как выделить наиболее сильные стороны в работе школы, определить области, где следует улучшить работу, помогает подготовить отчеты о стандартах и качестве работы, а также составить планы действий.

Насколько хорошо работает наша школа?

То, что мы понимаем под *качеством*, с течением времени изменяется под влиянием изменений в обществе и под влиянием нашего опыта. Все, кто имеет отношение к сфере образования, вовлечены в постоянный процесс познания и в процесс развития своих идей, будь то ученики, управленцы, учителя, родители или чиновники системы образования. По мере того как развивается наше мышление, изменяется и наш взгляд на то, что такое «очень хорошее» или «отличное» обеспечение. Так что для эффективно работающей школы самооценка, изменение и совершенствование являются и естественными, и необходимыми процессами. Школы подотчетны обществу, и в качестве учителей мы вовлечены в процесс согласования целей и установок своей работы для того, чтобы развивать и улучшать то, как учащиеся приобретают знания и навыки. Занимаясь этим, мы исходим из:

- собственной оценки того, в чем нуждаются учащиеся, и общества, для которого мы трудимся;
- взглядов родителей⁷, учащихся и общества в целом;
- рекомендаций местных и общенациональных органов;
- отчетов об исследованиях эффективности получения знаний и обучения.

Хорошая школа знает:

- к чему она стремится;
- насколько успешна она в достижении поставленных целей;
- что нужно поддерживать на достигнутом уровне, а что улучшить;
- выполняют ли свою задачу введенные изменения.

⁷ В рамках данного издания термин «родители» должен пониматься как включающий патронатных попечителей, попечительский персонал по месту жительства, а также попечителей, которые являются родственниками или друзьями.

Если школа знает об этом и действует соответственно, она на верном пути к созданию системы, обеспечивающей качество работы. Сердцевинной такой системы является самооценка школы.

Что такое самооценка школы?

Самооценка школы состоит в том, чтобы задаться, например, такими вопросами:

- Как мы работаем в этой школе?
- Как мы работаем в этом классе?
- Как мы работаем в этом подразделении школы (методическое объединение, кафедра и т.п.)?
- Как мы работаем в этом коллективе⁸?

Под этим подразумевается:

- *общий анализ ключевых областей* работы: учебного плана, успеваемости, учебы и обучения, помощи учащимся, моральных целей, ресурсов и управления, руководства и обеспечения качества;
- *детальный анализ* конкретных областей работы, которые считаются успешными или вызывают озабоченность.

Поводом к детальному анализу может быть:

- какой-либо вопрос, возникший в ходе общего анализа;
- регулярное мероприятие, в ходе которого рассматривается работа школы;
- проект, появившийся в результате решения общенациональных задач или достижения целей, поставленных местными властями, и, возможно, разработанный в содружестве с другими местными школами, общинами, промышленностью или иными учреждениями, такими, например, как учреждения здравоохранения или социального обеспечения;
- периодическое рассмотрение того, как продвигается решение первоочередных задач в рамках плана развития школы;
- вопрос, возникший в ходе изучения точек зрения родителей или учеников;
- проверка обеспечения школы, проведенная внутри структуры образовательной администрации на предмет обеспечения качества и улучшения работы;

⁸ В рамках данного издания термин «коллектив» включает самые различные группы людей, которые работают в дошкольных учреждениях и школах. В качестве примера можно привести персонал дошкольных учреждений и детских яслей, учителей определенного уровня начальной школы, членов управления средней школы, старших управленцев, персонал, занимающийся инструктажем и оказывающий помощь при обучении, рабочие группы, группы партнерских учреждений, технический, офисный и административный персонал.

- инспекция со стороны ИЕВО;
- проведенный местной администрацией анализ оптимальных результатов работы учреждений, предоставляющих образовательные услуги.

Проанализировав все ключевые области *за несколько лет*, школы могут видеть, что необходимо улучшать или сохранять на достигнутом уровне, используя четко определенные методы измерения успеха. Самооценка школ является важным этапом планирования.

Как самооценка связана с планированием?

Чтобы составить эффективный план, необходимо знать, как вы работаете в настоящее время. Это очевидно. Эффективная самооценка закладывает прочную основу для хорошего планирования.

Планирование осуществляется на всех уровнях образовательной системы.

На общенациональном уровне ставятся первоочередные задачи и цели по основным аспектам образовательной деятельности. В свою очередь власти ставят цели для достижения улучшений в работе на местном уровне, принимая во внимание свои собственные интересы. Школы используют эти поставленные задачи для того, чтобы выработать свои первоочередные проекты и наметить цели для достижения.

На всех уровнях консультации являются важной стадией в процессе планирования. В школах в ходе консультаций во внимание принимаются мнения, выраженные родителями, школьным советом и учащимися.

Хорошо управляемое планирование:

- способствует эффективности учебы и обучения;
- сосредоточивается на том, чтобы улучшить качество успеваемости и опыта учеников;
- гарантирует, что изменения управляются и проверяются теми, кто их осуществляет;
- помогает быть реалистичными в установлении приоритетов, целей и сроков;
- помогает наилучшим образом использовать школьный бюджет и ресурсы.

Хороший план развития охватывает все эти факторы. Он объединяет цели школы и результаты самооценки. Он намечает стратегию школы для совершенствования, определяет приоритетные проекты и устанавливает ясные цели для действия. Эффективный цикл самооценки и планирования мероприятий — ключ к обеспечению качества и совершенствованию работы.

Что можно сказать об обеспечении качества и совершенствовании?

Проверка качества охватывает все аспекты школьной жизни. Она включает обеспечение такого положения дел, при котором равенство и справедливость являются неотъемлемым элементом в повседневной работе школ. При этом качество и равенство «встроены», а не «пристроены». Проверка качества нацелена на утверждение такого идеала, при котором только лучшее имеет право на существование. Добиваться того, чтобы обеспечение качества было встроено в образ нашего мышления и в наши действия в школах, — задача административных органов образования, директоров школ, преподавателей и вспомогательного штата при поддержке родителей и ИЕВО. Сотрудничая, мы можем добиться существенного улучшения качества шотландского образования.

Как связаны между собой самооценка школ, оценка со стороны ИЕВО и административных органов образования?

Все мы должны иметь возможность быть оцененными извне в отношении того, как мы работаем. На общенациональном уровне работу шотландских школ оценивает ИЕВО. И нет никакого сомнения в том, что оценка ИЕВО охватывает те же самые области, что и школьная самооценка, и использует те же показатели и язык, что и школы и преподаватели.

Административные органы образования играют важную роль при оценке и контроле работы подведомственных школ. Акцент на работе школы усиливается еще и тем, что в более широком плане административные органы сосредотачивают свои усилия на непрерывном усовершенствовании системы образования, добиваясь оптимальных результатов. Будучи заняты в этом процессе, они, как и ИЕВО, используют те же самые показатели и терминологию, что и школы.

Мы можем видеть поэтому, что самооценка школы и внешняя ее оценка хотя и служат разным целям, но укрепляют стремление всех нас оценивать то, что мы делаем. В рамках самооценки школы и внешней ее оценки, вне зависимости от того, сделана она административными органами образования или ИЕВО, исследуются приоритеты школы, стандарты и достижения в *ключевых областях*, упомянутых ранее. Школы и административные органы образования могут составить такие оценки, исходя из тех же самых вопросов, что и ИЕВО:

- Насколько хорошо учатся учащиеся?*
- Насколько хорошо руководят школой?*
- Насколько эффективна школа?*

Как нам это узнать?

Мы можем узнать, как работаем, сравнив свои достижения с ожиданиями, выраженными в пределах поставленных нашей школой целей. В прошлом мы вполне оправданно смотрели на показатели классной работы и школьные оценки. Однако мы должны также принимать во внимание показатели, которые отражают более широкие понятия. Это может быть сделано с помощью показателей качества, приведенных в части 3, а также других фактических материалов, таких, например, как результаты анализа мнений родителей и учеников и результаты экзаменов.

Качественные показатели помогают нам судить о качестве школьного обеспечения. Они касаются факторов, которые влияют на эффективность изучения материала учащимися и которые в некоторой степени контролируются школами. Они:

- помогают нам судить о качестве работы по ряду критериев;
 - определяют области, которые требуют детального анализа;
 - помогают школьным руководителям принимать решения с учетом общей картины сильных и слабых сторон в работе школы;
- Оценивая работу с помощью этих показателей, мы можем обратиться ко множеству источников с фактическими данными:
- оценка школой успеваемости учащегося;
 - анализ других данных;
 - другие критерии, используемые в рамках обеспечения качества;
 - качество работы на общенациональном уровне достижений для детей в возрасте 5–14 лет и программы общенациональной квалификации;
 - мнения родителей, учеников, а также других заинтересованных сторон и пользователей.

Методы оценки школой успеваемости учащегося

Эти методы могут помочь нам оценить качество преподаваемого курса и успеваемости учащихся. Такая оценка может проводиться в различных формах:

- путем применения к работе над курсом критериев оценки для детей в возрасте 5–14 лет или оценок по системе Шотландской квалификационной организации;
- путем оценки прогресса в достижении отдельных целей всеми учащимися, включая их профильные предметы и индивидуальные

образовательные программы (ИОП) для детей с особыми потребностями;

- путем оценки мероприятий, имеющих отношение к учебному плану и разрабатываемых отдельными школами.

При оценке акцент может меняться в соответствии с учебными планами, возрастом учащихся и уровнем развития.

Оценка работы в соответствии с общенациональным уровнем достижений для детей в возрасте 5–14 лет, оценка работы в соответствии с общенациональной системой квалификации и достижением целей в рамках ИОП

Ежегодно каждой средней школе и административным органам образования рассылаются стандартные таблицы оценки работы в соответствии с общенациональной системой квалификации. Отдельные начальные, средние и специальные школы сопоставляют свои результаты с общенациональным уровнем достижений для детей в возрасте 5–14 лет в чтении, письме и математике, а также результаты достижения целей в рамках ИОП. Они могут также сопоставить сведения о работе учащихся на определенных стадиях их образования – например, исходные данные на самых ранних стадиях их школьного опыта или данные, составленные в соответствии с общенациональным уровнем достижений для детей в возрасте 5–14 лет в других областях обучения. Многие административные органы образования собирают и анализируют информацию о работе всех школ в своем районе. Эти анализы помогают школам определить и оценить:

- области, где есть конкретные сильные или слабые стороны, как, например, в сфере составления учебных планов, на каком-то уровне образования или во всей школе;
- положительные или отрицательные тенденции, развивающиеся в течение продолжительного времени;
- продвижение ученика в рамках школьной системы.

Существует множество местных и общенациональных изданий, которые дают рекомендации относительно того, как школы могут более тщательно оценивать успеваемость учащихся (см. часть 4).

Мнения родителей, учащихся и других заинтересованных сторон и пользователей

Положительный образ школы влияет на успеваемость, уровень усвоения знаний и ожидаемые результаты. В хороших школах выслушивают и принимают во внимание мнения учеников, родителей, персонала и общественности множеством разных способов.

В некоторых школах разрабатывают собственные опросные анкеты. В других используют или приспосабливают к своим нуждам анкеты, применяемые ИЕВО в ходе проверок, либо анкеты, составленные другими организациями, контролирующими качество работы. Анализ регулярно собираемых данных таких обзоров способствует созданию благоприятной перспективы для образования, предоставляемого такими школами.

Анализ других данных

Родители, школы и административные органы образования имеют доступ к ряду данных, например, касающихся качества работы или посещаемости. Некоторые из этих данных школы получают в течение всего года. Другие публикуются в общенациональных отчетах. Отдельные административные органы образования могут собрать информацию из подопечных школ, касающуюся местных проблем, проектов усовершенствования или некоторых аспектов успеваемости.

Данные такого рода позволяют школам и органам образования:

- проводить сравнения на общенациональном и местном уровнях;
- проводить долгосрочные сравнения;
- делать выводы о поставленных целях и ожидаемых результатах в пределах школы.

Критерии, используемые в рамках других систем повышения качества

Множество местных органов власти развивает свои методы обеспечения качества и совершенствования, основанные на самооценке и системах аккредитации, таких, как «*Модель мастерства*» Европейского фонда управления качеством (ЕФУК), «*Инвестиции в людей*» или «*Чартер марк*». Эти системы, как и показатели качества в пределах данной публикации, основываются на принципах самооценки и непрерывного совершенствования и совместимы с обязательствами местных властей обеспечить достижение оптимальных результатов. Некоторые школы в своем стремлении к совершенствованию добиваются признания или конкурсных наград в пределах таких или им подобных систем. Все эти модели вместе с концепцией «Насколько хороша наша школа?» подчеркивают важность совершенствования стандартов обеспечения и достижений школы, а также стремление предоставить наилучшее обслуживание тем, кто полагается на наши школы.

Критерии программы «*Инвестиции в людей*» помещены наряду с более ранней версией показателей качества в части 3 данного из-

дания («Инвестиции в людей: Осуществляя это в школах», ИЕВО, 1996 г.). На веб-сайте ИЕВО можно найти материалы, которые показывают связь между показателями качества в этом переработанном издании «Насколько хорошо работает наша школа?» и критериями ЕФУК и «Чартер марк». Данные материалы публикуются в помощь тем школам и административным органам образования, которые стремятся получить оценку или признание в этих рамках повышения качества работы.

Все подобные подходы к развитию качества способствуют тому, чтобы школы могли играть полноценную и эффективную роль в осуществлении и развитии принципов достижения оптимальных результатов, ради чего, как ожидается, и намерены работать все местные органы власти.

Показатели качества в части 3

Все обсуждаемые выше источники фактических данных дают важную информацию, на которую вы должны полагаться, оценивая качество работы в пределах вашей школы и, в частности, делая выводы с использованием показателей качества. ИЕВО и отделы образования также используют их в своих оценках качества работы школ.

Эти показатели могут использоваться:

- в рамках проверки всей школы при определении областей для работы;
- при анализе успеваемости, чтобы определить факторы, которые ей способствуют;
- для более общей оценки всей работы школы в рамках процесса планирования;
- для более детального рассмотрения какой-либо конкретной области в ходе регулярного цикла самооценки;
- для последующей работы над вопросами, которые выявились при анализе мнений родителей и учащихся;
- для слежения за ходом реализации первоочередных проектов в рамках плана развития школы и для оценки его выполнения;
- для оценки качества работы по отдельно взятому вопросу, который может быть специфическим для данной школы или может иметь значение в общенациональном или местном масштабе.

Мы можем использовать эти показатели так же, как и ИЕВО, для ответа на следующие вопросы:

- Насколько хорошо учатся учащиеся?
- Насколько хорошо руководят школой?
- Насколько эффективна школа?

Применение общенациональных критериев, основанных на широком консенсусе, способствует достижению согласованности и общего языка при обсуждении уровня усвоения знаний учащимися. Административные органы образования и школы могут использовать показатели качества в своих собственных производственных процессах. Учителя могут применять их при планировании совершенствования работы, когда они обдумывают, каким образом лучше всего поднять успеваемость в классе.

Как мы используем показатели качества в ходе самооценки?

Показатели качества могут помочь нам оценить, в каком объеме выполняются школьные задачи. Поставленные какой-либо школой задачи влекут за собой общее ожидание результатов. В национальных и местных изданиях публикуются данные об ожидаемых результатах в отношении учебных планов, образовательных ступеней или вопросов, касающихся процессов учебы и обучения. Вместе с поставленными школами задачами они помогают согласовать показатели качества с существующей системой, предлагая параметры для ориентира. Они могут быть оценены с помощью шкалы из шести уровней качества работы, которая является неотъемлемой частью каждого показателя качества и используется ИЕВО при проверках:

Уровень 6	<i>отлично</i>	— отлично
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	— явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	— сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	— сильные стороны несколько преобладают над слабыми
Уровень 2	<i>слабо</i>	— слабые стороны в важных областях работы
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	— явные слабые стороны

В сложной сфере образования есть много способов, с помощью которых можно конкретно оценить обеспечение школы. Мы должны принять во внимание, что отнесение школы к тому или иному уровню всегда будет в большей степени результатом профессионального навыка, чем технической процедуры. Тем не менее следует последовательно применять следующие общие руководящие принципы.

- Оценка *отлично* относится к положению дел, которое само по себе представляется образцовым. Обучение учащихся и усвоение ими знаний находятся на очень высоком уровне. Оценка «отлично» отражает высокий стандарт состояния

дел, который может служить примером наилучшей практической работы и заслуживает распространения за пределами данной школы. Он подразумевает, что такой весьма высокий уровень качества работы может быть обеспечен и сохранен.

- Оценка *очень хорошо* относится к положению дел, которое характеризуется явными сильными сторонами в работе. Лишь очень немногие области требуют совершенствования, но и они лишь незначительно снижают качество обучения учащихся. Несмотря на то, что оценка «очень хорошо» представляет собой высокий стандарт состояния дел, это стандарт, который должен быть достижим для всех. Он означает, что совершенно правильным будет продолжать вести дела таким образом без каких-либо значительных поправок. Вместе с тем от школы ожидают, что она воспользуется возможностью улучшить свою работу, стремясь довести ее уровень до отличного.
- Оценка *хорошо* относится к положению дел, характеризующему сильными сторонами в важных областях работы, которые, взятые вместе, определенно перевешивают какие-либо потребности в улучшениях. Оценка «хорошо» отражает собой состояние дел, при котором сильные стороны в работе имеют значительное позитивное воздействие. Вместе с тем качество обучения учащихся снижено в некоторых аспектах, нуждающихся в улучшении. Эта оценка подразумевает, что школа должна стремиться к дальнейшему совершенствованию сильных сторон в важных областях своей работы и вместе с тем должна принять меры к улучшению работы в областях, которые в этом нуждаются.
- Оценка *адекватно* относится к положению дел, при котором сильные стороны в работе едва преобладают над слабыми. Оценка «адекватно» означает, что учащиеся имеют доступ к базовому уровню качества обучения. Она представляет собой стандарт, в рамках которого сильные стороны в работе школы оказывают положительное воздействие на обучение учащихся. Вместе с тем, несмотря на то, что слабые стороны в работе не столь весомы, чтобы оказать отрицательное воздействие на учащихся, они тем не менее сдерживают общее развитие качества обучения учащихся. Эта оценка означает, что школа должна принять меры для

улучшения работы в своих слабых областях, одновременно укрепляя свои сильные стороны.

- Оценка *слабо* применяется к норме, которая характеризуется несколькими преимуществами, но при которой имеют место существенные недостатки. В целом, оценка «слабо» может быть получена в ряде случаев. В то время, как могут иметься некоторые преимущества, существенные недостатки будут либо по отдельности, либо совместно достаточно серьезными, чтобы значительно снизить уровень знаний учеников. Подразумевается необходимость проведения структурных и плановых мероприятий со стороны школы.
- Оценка *неудовлетворительно* ставится тогда, когда имеются явные слабые стороны в положении дел в школе, которые требуют немедленного исправления. Обучение учащихся находится в значительной степени под угрозой. Почти во всех случаях персоналу, отвечающему за состояние дел в школе, которое оценено как неудовлетворительное, требуется помощь старших управляющих при составлении планов и выполнении необходимых мер для улучшения работы. Это может быть работа с другим персоналом или учреждениями в школе или вне ее.

Оценки, которые выставляются в ходе самооценки школы и ее проверок, просто помогают персоналу задаться правильными вопросами. Они не предлагают готовых ответов. Соответственно оценки не должны суммироваться по разным показателям или превращаться в проценты. В таких случаях процентные показатели в лучшем случае могут оказаться бессмысленными, а в худшем — ввести в заблуждение. Например, ничего не значат слова, что 75% всех оценок в отчете школы о проведенной самооценке или об ее проверке являются оценками «хорошо» или «очень хорошо». Без дальнейшей интерпретации исходные проценты могут скрыть тот факт, что обучение и изучение в школе повсеместно слабое, что все оценки по двум из восьми предметов в средней школе низкие или что-либо еще в этом духе.

Более того, неправильно будет «усреднять» показатель повышения качества по шести уровням оценок. Вместо этого мы всегда должны применять принцип распределения по частоте встречаемости. Весьма полезным бывает взглянуть на системы оценок по каким-либо конкретным показателям, так как это помогает определить, локализована или повторяется по всей школе та или иная

сильная или слабая сторона в ее работе. Это поможет персоналу сосредоточиться на источниках слабости и наметить соответствующие первоочередные меры по своему совершенствованию или по распределению ресурсов. С течением времени тенденции в работе помогут понять, привело ли к намеченному улучшению то или иное конкретное действие.

Проведение общего анализа

На основе профессионального суждения можно ежегодно анализировать все показатели качества и относить каждый из них к одному из шести уровней. Этот процесс раздельного осмысления может проходить в пределах всей школы или отдельных ее частей и коллективов. Он должен основываться на готовом и доступном фактическом материале и оказывать немедленное обратное воздействие на те области работы, которые отличаются своими сильными сторонами или вызывают наибольшую озабоченность.

Проведение детального анализа

Общий анализ даст вам картину общего состояния дел. Однако вы можете провести более детальный анализ определенных областей работы, обратившись к более широкому кругу фактических данных:

- в тех областях работы, которые до этого не были охвачены плановой проверкой;
- в уже определенных областях, вызывающих беспокойство, или в областях, где какие-то действия были уже предприняты и где вы хотите оценить прогресс;
- в областях, имеющих отношение к национальным приоритетам или к местным задачам по совершенствованию работы.

Если какая-либо инициатива исходит извне, вам не следует ставить задачу в этой области с нулевого уровня. Вполне возможно, что это уже сделано на национальном уровне или на уровне административных органов образования. Вместо этого лучше сосредоточиться на определении, что нужно сделать, чтобы выполнить эту задачу.

Вне зависимости от того, проводите вы общий или детальный анализ, важно, чтобы вы полностью оценили положение дел. В этом как раз и может помочь вам внешняя оценка со стороны административных органов образования или со стороны ИЕВО. Их оценка, основанная на анализе положения дел в большом количестве школ, служит важным фактором регулирования. Такое регулирование помогает понять, что ваши суждения точны и ваши ожидания результатов соответствуют ситуации и в достаточной мере

побудительны. Внешнее регулирование оценки также придаст вам уверенность в справедливости ваших собственных оценок.

Национальные стандарты и отчеты о качестве работы школ, включая и те, что касаются отдельных аспектов, связанных с составлением учебных планов, также дают вам важные ориентиры, которые можно использовать при проведении оценки работы вашей собственной школы, сектора или коллектива. Вы можете встретить отчеты о проверках отдельных школ по всей Шотландии на веб-сайте ИЕВО. На этом веб-сайте публикуется также информация о дополнительных источниках с рекомендациями о том, как пользоваться показателями качества.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

Отвечая на вопросы: *Как мы работаем?* и *Как нам это узнать?*, вы должны перейти к планированию улучшений в работе и составлению отчета о стандартах и качестве работы в своей собственной школе. Самооценка является неотъемлемой частью обоих процессов.

В разделе вашего плана развития школы, посвященном проверкам, вы будете составлять краткую оценочную сводку результатов вашей самооценки с указанием сильных сторон в работе и того, что, с вашей точки зрения, нуждается в развитии. В разделе, посвященном мероприятиям, вы будете перечислять первоочередные задачи и цели, поставленные в рамках планирования улучшений в работе, которые следует выполнить для удовлетворения нужд школы.

В вашем отчете о стандартах и качестве работы вы будете подробно освещать результаты проведенной самооценки. Возможно, вы сосредоточитесь на детальном анализе одного или нескольких аспектов каждой *ключевой области* за последние три года или примерно за такой период. Если это не представляется возможным, вы сможете собрать фактический материал в ходе общего анализа качества работы школы.

Вам пригодятся показатели шести уровней качества работы, которые помогут придать вашему отчету основательность и вместо простого описания положения дел дать ему настоящую оценку. Эти шесть уровней позволяют вам сделать такие выводы о качестве работы, как:

Большинство учащихся соответствует национальному уровню обучения или превосходит этот уровень по чтению ... или ... почти

во всех классах отмечена слабая способность к решению задач по математике ... или ... хотя в некоторых секторах существует хорошая практика работы, оценочная сторона деятельности как составляющая преподавания поставлена повсеместно слабо. Многим секторам школы предстоит еще освоить пересмотренные школьные правила для выработки сравнительных параметров успеваемости учащихся и для установления регулярной обратной связи.

В хорошем отчете о стандартах и качестве работы должны быть:

- отмечены наиболее важные сильные стороны работы;
- определены уровни работы, которых следует придерживаться;
- определены нужды и приоритеты развития, а также поставлены задачи.

Могут быть случаи, когда по некоторым аспектам работы ответом на вопрос «Что мы собираемся делать в настоящее время?» будет: «В настоящее время ничего». Это объясняется тем, что хотя в каком-либо рассматриваемом аспекте работы отличным положение дел не назовешь, однако оно соответствует приемлемому стандарту, в то время как имеются проблемы, которые вызывают гораздо большую озабоченность.

Ответ на вопрос о том, что следует делать в настоящее время, поможет вам выбрать управляемое число первоочередных проблем, для решения которых вы можете поставить конкретные, выполнимые и поддающиеся оценке задачи. Первоочередные задачи должны:

- отражать цели, поставленные школой;
- включать в свой временной цикл общенациональные приоритеты и соотносимые местные задачи по улучшению работы;
- на уровне коллектива быть увязаны с первоочередными задачами школы;
- вести к составлению ясных планов действий.

Составление отчетов о стандартах и качестве работы является частью процесса планирования и самооценки. Вы должны подавать отчеты в соответствии с временным циклом, установленным для этого вашим руководством, а также предоставлять его на рассмотрение школьного сообщества и других заинтересованных сторон. Этот отчет должен также включать вопросы для обсуждения с работниками административных органов образования и их мнение о стандартах и качестве работы в соответствии с общей точкой зрения. Последние будут ссылаться на ваш отчет, а также на отчеты других школ при составлении общих отчетов о стандартах и качестве работы в рамках административных органов образования.

ИЕВО будет использовать ваш отчет в качестве отправной точки для своих проверок. Наконец, он может оказаться необходимым при планировании соответствующей поддержки консультативных и вспомогательных органов.

Часть 2. Самооценка с использованием показателей качества

Показатели качества

Показатели качества сгруппированы в общую структуру ключевых областей. Существуют семь *ключевых областей*, касающихся главных аспектов работы в школе:

- 1) учебный план;
- 2) успеваемость;
- 3) учеба и обучение;
- 4) помощь учащимся;
- 5) моральные установки;
- 6) ресурсы;
- 7) руководство, лидерство и обеспечение качества работы.

Каждая ключевая область содержит ряд показателей качества. Например, ключевая область «Моральные установки» характеризуется следующими показателями качества (ПК):

- 5.1. Обстановка и взаимоотношения.
- 5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения.
- 5.3. Равенство и справедливость.
- 5.4. Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью.

Каждый из показателей качества содержит ряд тем, касающихся исследуемых областей деятельности. Например, показатель «Равенство и справедливость» содержит такие темы:

- чувство равенства и справедливости;
- обеспечение равенства и справедливости.

Каждая тема поясняется на двух уровнях (уровень 5 — *очень хорошо* и уровень 2 — *слабо*) с указанием конкретных аспектов, на которые следует обратить внимание. Например, тема обеспечения равенства и справедливости поясняется так:

Предпринимаются позитивные меры для того, чтобы добиться равного, уважительного, справедливого и честного отношения к учащимся, родителям и персоналу. Культура и язык, инвалидность, пол, национальность, сексуальная ориентация и особые требования к образованию не являются барьерами для обучения в школе. В школе практикуется общий подход к таким проблемам, связанным с равенством и справедливостью, как преследование по расовым признакам и сексуальная дискриминация. Учащимся помогают чувствовать себя уверенно в изобличении дискриминации и борьбе с ней. Персонал, учащиеся и посетители школы чувствуют уважение к себе и ощущают себя в безопасности.

О качестве того, что вы исследуете в рамках каждого показателя качества, можно судить, сравнивая его с шестью уровнями.

Уровень 6	<i>отлично</i>	— отлично
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	— явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	— сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	— сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<i>слабо</i>	— слабые стороны в важных областях работы
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	— явные слабые стороны

Как применять показатели качества

Через процесс составления оценки вам помогут пройти наши три главных вопроса.

Как мы работаем?

- Согласуйте то, на чем вы собираетесь сосредоточить свои усилия в том, что касается ожидаемых результатов от поставленных школой задач.

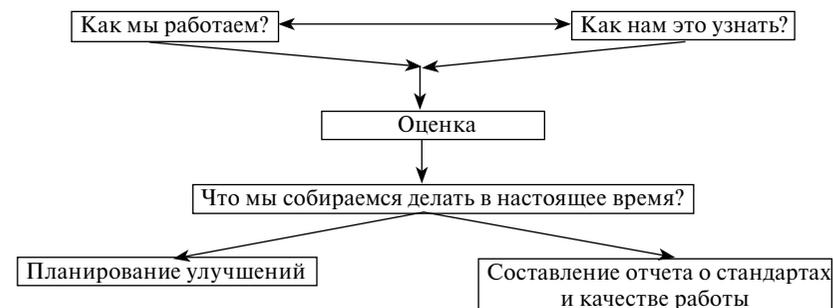
- Определите область деятельности, сделав упор на аспектах, касающихся учебного плана, тематики, стадии обучения или метода преподавания.

Как нам это узнать?

- Выберите соответствующие показатели качества.
- Используйте пояснения для проработки вопросов, на которые необходимо дать ответ в ходе процесса составления оценки.
- Определите те моменты в работе, которые следует увидеть, ориентируясь на соответствующие рекомендации национальных и/или местных органов или применяя примеры других школ к своей ситуации.
- Решите, какие фактические данные вам понадобятся, чтобы показать, что упомянутые моменты в работе присутствуют и оказывают свое действие.
- Соберите эти фактические данные и составьте суждение о качестве того, что вы наблюдаете, ориентируясь на пояснения, данные для уровня 2 и для уровня 5, чтобы прийти к взвешенной оценке всей ситуации.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Определите главные сильные стороны в работе и области работы, требующие улучшения.
- Позаботьтесь об установлении обратной связи с работниками школы и дайте им возможность высказаться.
- Составьте отчет о стандартах и качестве работы на основании того, что вы увидели.
- Определите первоочередные задачи, которые следует включить в ваш план развития школы.



Что вам следует найти?

Показатели качества могут применяться на уровне:

- целой школы — например, ПК 4.4. Отслеживание прогресса и достижений в работе;
- отдельного класса — например, ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
- конкретной ситуации — например, ПК 2.1. Общее качество успеваемости;
- нескольких ситуаций — например, ПК 5.2. Ожидание результатов и стимулирование их достижения.

Поскольку эти показатели созданы для применения в разных ситуациях, в них могут использоваться такие выражения, как «удачно сочетающийся», «эффективно используемый» или «соответственный ряд». Вы можете узнать, что они значат в определенных контекстах (касающихся темы, раздела или степени), обратившись к недавним публикациям, посвященным учебным планам, учебе или обучению. Из них вы сможете также узнать конкретные признаки, которые указывают на то, какого рода работа является «очень хорошей» или «отличной». Для вынесения оценки «очень хорошо» не обязательно, чтобы присутствовали все признаки. Вам не нужно помечать их галочками в контрольном списке. Некоторые из них могут оказаться более важным, чем остальные. В том, что вы видите, главное значение имеет лишь *качество*.

Как найти фактический материал?

Фактический материал можно собирать разными способами.

Спросите людей, что они думают:

- индивидуальные интервью;
- групповые дискуссии;
- рабочие группы для исследования вопроса;
- исследования и опросы;
- письменные ответы на вопросы и подробные комментарии к ним;
- собрания коллектива.

Просмотрите документацию и источники данных:

- работа учащихся;
- отчеты родителям;
- разделение учащихся по категориям их ответов на поставленные задачи;
- дневники или записи о работе;
- программы обучения или планы работы;
- планы на перспективу;
- отчеты о ходе выполнения плана развития;
- материалы учебного курса в сравнении со способностями учащихся;
- руководящие установки и инструкции;
- протоколы собраний.

Займитесь непосредственным наблюдением:

- проследите за отдельными учащимися;
- проследите за работой класса;
- поприсутствуйте на уроках;
- запишите на видео то, как вы сами ведете занятия;
- поменяйтесь классами;
- понаблюдайте друг за другом парами;
- поработайте бок о бок с другими учителями.

Проанализируйте следующие данные:

- прогресс, достигнутый по сравнению с прежним уровнем успеваемости;
- общий прогресс в движении поставленным школой целям;
- результаты экзаменов по новленной форме табелей оценок;
- успеваемость детей в возрасте 5–14 лет;
- данные, собранные на национальном или местном уровне;
- показатели прироста в качестве работы.

Применение показателей качества для повседневного отслеживания

Многие управленцы проводят отслеживание и оценку как часть своей обычной работы. Собрав воедино все результаты проведенного вами отслеживания за год, вы сможете равномерно их распределить в рамках такого года. Если увязать их еще и с показателями качества, можно использовать данный фактический материал для составления отчета о стандартах и качестве работы школы. Пример календаря одной из школ, составленного для отслеживания результатов работы, представлен в виде таблицы.

Что отслеживается	Частота	Показатель качества	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	3											
Количество часов на предмет	Годовая программа	1.1, 1.2			x		x			x			x
Общенациональные данные об успеваемости	Ежегодно	2.1											x
Планы на перспективу	Раз в шесть недель	3.1	x		x			x		x		x	
Дневники с записями о домашних заданиях	Раз в полугодие	3.1, 3.2		x			x		x				x
Ученические тетради и классные работы	Выборочно каждый месяц	3.3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Работа в классах	По запланированной программе	3.1–3.5		x		x	x		x	x			x
Отчеты для родителей	По этапам	3.5, 3.6			x				x	x			x
Успехи и характеристики учащихся	Раз в полугодие	4.4			x				x		x		

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Отслеживание выполнения ИПО	Еженедельно	4.5, 4.6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Посещаемость	Ежемесячно	5.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Поведение	Ежемесячно	5.1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Мнения персонала	Каждое полугодие	5.1, 7.1			x			x					x
Выборочное изучение мнений учащихся	Ежегодно	5.1, 7.1								x			
Выборочное изучение мнений родителей	Ежегодно	5.1, 7.1							x				
Проверки здоровья и безопасности	Раз в полугодие	6.1			x				x				x
Ход выполнения плана развития школы	Раз в полугодие	7.3			x		x			x			x

То, на чем вы делаете акцент, а также порядок и частота вашего собственного отслеживания положения дел в школе, возможно, будут отличаться от данного примера, однако принцип остается тот же — управлять процессом оценки. Если вы введете фактические данные в таблицу показателей качества, то увидите, что это повседневное отслеживание результатов работы предоставило вам достаточно много фактических данных, чтобы вы смогли составить отчет о стандартах и качестве работы и решить, вам или не вам следует провести детальный анализ некоторых аспектов работы школы.

Проведение общего анализа работы: самооценка по всем ключевым областям

Всегда полезно время от времени посмотреть со стороны и ответить на вопрос, поставленный в начале этого пособия: *Насколько хорошо работает наша школа?* Все, кто занимается предоставлением услуг в области образования, могут принять в этом участие:

- весь персонал школы;
- директор школы;
- старшие управляющие;

- отдельные коллективы, сотрудники образовательных подразделений или ступеней;
- родители и другие лица, заинтересованные в работе наших школ;
- административные органы образования.

Как мы работаем?

Каждый год можно просматривать все ключевые области и относить каждый показатель качества к одному из шести уровней. Для этого используйте свое профессиональное суждение, опираясь на фактические данные, которые были собраны в ходе вашей повседневной работы. Нет необходимости детально рассматривать все, что происходит вокруг вас. Сосредоточьтесь на главных областях деятельности. Тогда вы сможете разносить фактические данные по соответствующим показателям качества. Помните, что вы фиксируете не просто *возможные* источники фактических данных. Вы фиксируете фактические данные, которые действительно изучались вами на протяжении всего года.

В небольшой школе вы сможете провести общий анализ работы на собрании педагогического персонала. В большой школе вам, возможно, потребуется разбить такую работу по темам, разделить ее между формальными группами и образовательными ступенями. Руководители старшего звена, возможно, займутся анализом всех показателей качества, а коллективы учителей и работники отделений школы предпочтут сосредоточить свое внимание на ряде отдельных показателей, касающихся учебы и обучения. Впрочем, такую работу можно провести и всем вместе.

Как нам это узнать?

Как бы вы ни решили работать, ваша цель должна состоять в том, чтобы провести объективное и открытое обсуждение, основанное на фактических данных. Отсюда и наш вопрос: как нам это узнать? Соотнесите каждый показатель с одним из шести уровней качества работы, может быть, используя таблицу, наподобие той, что приводится ниже.

№	Показатели качества и темы	Уровень	Фактические данные в пользу отнесения к указанному уровню
3.2	Процесс обучения <ul style="list-style-type: none"> • диапазон и соответствие приемов обучения • взаимодействие между учителем и учащимся • ясность и целесообразность опросов учащихся 		

Когда вы закончите, сразу будет видно, какие из показателей качества были отнесены к уровню 5. Они и укажут на то, что в вашей деятельности является и должно быть признано сильными сторонами.

Вы также сразу же заметите те показатели качества, которые отнесены к уровням 2 или 1. Эти показатели должны стать первоочередными ориентирами для улучшения работы в рамках вашего плана развития. Чтобы определить факторы, которые влияют на сложившееся положение дел, можно провести детальный анализ этих областей, используя метод, описанный в разделе 2. Если в улучшениях нуждаются несколько областей, вам придется выбрать из них те, что нуждаются в срочных мерах, когда вы будете обсуждать приоритетные направления при составлении вашего плана развития школы.

Пример проведения общего анализа

На этом примере показывается один способ проведения общего анализа. Конечно, существуют и другие способы осуществления этого процесса. Данный пример основан на практике одной из школ. Эта школа:

- освободила часть дня, посвященную занятиям по программе подготовки учителей на месте их работы, или выделила время, отведенное на проведение собраний курсами обучения, школьными коллективами или отделениями школы;
- выделила отдельную ключевую область каждому лицу, группе или коллективу в рамках каждой сессии обсуждения;
- поставила цель, в соответствии с которой в течение года сбор данных по всем ключевым областям должен проводиться более чем одной группой;
- рекомендовала каждой группе соотносить каждый показатель качества внутри выбранной ключевой области с каким-либо уровнем качества работы письменно подкреплять свои суждения фактическими данными.

Такой метод работы:

- может сэкономить время, поскольку дает вам достаточно надежных фактических данных, чтобы вы могли действовать, детально не анализируя область, о которой идет речь;
- позволяет всему коллективу небольшой школы или ее тематическому отделению анализировать одну ключевую область в рамках каждой оценочной сессии и охватывать все ключевые области в течение согласованного периода времени;

- дает возможность сопоставлять фактические данные по каждому показателю качества или по теме;
- помогает руководителям старшего звена или координирующей группе согласовывать, какие показатели качества или аспекты работы все еще нуждаются в детальном анализе, чтобы были получены достоверные фактические данные, а также добиваться того, чтобы методы сбора фактических данных соответствовали цели и были тщательными.

Проведение детального анализа: самооценка в рамках конкретной области

Выбор области для тщательного изучения

Для детального анализа каких-либо аспектов школьной работы может быть много причин. Конкретные вопросы по работе могут возникнуть в ходе общего анализа, когда вы ведете повседневное отслеживание, либо в результате проверки со стороны ИЕВО или обследования административными органами образования. Кроме того, детальный анализ является неотъемлемой частью планирования работы школы и ее отделений. Возможно, вам захочется проводить анализ в таких областях, как успеваемость, каждый год. В центре внимания наверняка также останутся учеба и обучение с учетом того, что акцент на конкретные аспекты работы в этой области изменяется от года к году. Другие ключевые области и показатели качества можно анализировать примерно раз в три года, если качество обеспечения услуг в них было оценено как очень хорошее или отличное.

Процесс проведения оценки

Фактические данные, на которых вы основываете свои суждения, должны быть надежными и выдерживать внешнюю тщательную проверку. При проведении детального анализа вы будете выходить за рамки мнений, высказанных персоналом школы, и другого легко доступного фактического материала, сосредотачивая свое внимание на более широком круге источников данных. Что-то из таких данных вам придется поискать или принять решение об их поиске. Хотя тщательное изучение документов может стать одной из стадий данного процесса, в действительности значение имеет то, что у вас получится на практике. Процесс оценки зачастую включает оценку

восприятия работы школы учащимися, родителями и другими лицами. Подход здесь должен быть управляемым. Для этого:

- ограничьте область сосредоточения своего внимания и заранее выберите главные характеристики;
- не стремитесь увидеть все сразу и не пытайтесь оценить слишком много;
- решите, кто должен направлять и координировать процесс оценки и кто должен в нем участвовать.

При подведении итогов попробуйте отразить в них и качественную, и количественную стороны. Некоторые из аспектов деятельности можно воспринимать как относящиеся к работе всей школы, другие же так воспринимать нельзя. Собранная информация будет важна при составлении планов совершенствования работы школы.

Некоторые характеристики, общие для школ, демонстрирующих хорошие практические показатели:

- сбор данных об использовании показателей качества за трехлетний период;
- проведение ежегодной оценки состояния дел в любой области, отнесенной к уровню 2 или ниже, до тех пор, пока не улучшится качество работы;
- выделение планов действий, которые привели к появлению сильных сторон в работе в каких-либо областях;
- применение коллективного метода оценки везде, где это возможно;
- вовлечение в процесс самооценки руководителей старшего звена для поддержки и регулирования этого процесса;
- протоколирование собраний, на которых осуществлялась или обсуждалась оценка работы;
- опрос родителей в тех случаях, когда это необходимо;
- учет мнений учащихся и организация обсуждений с советом учащихся;
- обсуждение результатов оценки и планирование действий в целях улучшения работы.

Следующие примеры из практики проверок со стороны ИЕВО основаны на подходах ряда школ к использованию показателей качества работы в ходе самооценки школ.

Детальный анализ планирования на перспективу

Административные органы образования согласовали со школами методы и структуру планирования на перспективу. Персонал школ стал теперь чувствовать себя уверенно при составлении и выполнении планов на перспективу.

Как мы работаем?

Главное: школы расценили планирование действий на перспективу как важный процесс, способствующий эффективной учебе и эффективному обучению, а также удовлетворению нужд учащихся. Они поняли, что планирование на перспективу должно быть включено в процесс повседневного отслеживания результатов работы в рамках оценочного цикла.

Как нам это узнать?

- Руководители старшего звена определили соответствующие ключевые области и показатели качества: ПК 3.1. Планирование со стороны учителей, ПК 3.2. Процесс обучения, ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся. Используя пояснения, они вводили для эффективного планирования в таблицу ключевые характеристики.
- Они оценивали каждый план, вписывая оценочные комментарии напротив каждой характеристики. На встречах с каждым учителем один раз каждые шесть недель они обсуждали и оценивали самооценку качества его преподавания и учебы учащихся в ходе пройденной части учебной программы, соотнося эту самооценку с планом на перспективу.
- Обсуждение фактических данных, касающихся успеваемости и прогресса учащихся, было одним из главных на повестке дня. При этом согласовывались те аспекты, на которые учителю следовало обратить внимание в рамках выполнения плана на перспективу.
- В конце каждой недели учителя, используя простую процедуру, оценивали прогресс, достигнутый в выполнении согласованного плана на перспективу, а также прогресс отдельных учащихся или групп учащихся в движении к намеченным целям. Кроме того, они определяли, какая помощь им необходима и какие для этого требуются ресурсы.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Руководители старшего звена вносили согласованные в ходе обсуждения пункты в оценочные таблицы и использовали их для

формирования следующего плана на перспективу и ежедневных программ. Отчеты о ходе выполнения составлялись еженедельно или к очередному собранию.

- Персонал оценивал расписание с точки зрения его структуры, сбалансированности и гибкости. Итоги подводились за годовой период, а также в рамках шестинедельных блоков.

- На своих собраниях руководители старшего звена обсуждали результаты оценок планов на перспективу и все вопросы, которые возникали во время еженедельной оценки работы и отслеживания работы в классе. Такой обзор давал возможность подумать над тем, как лучше всего помочь учителям в их работе в классе, оказать точно выверенную поддержку в учебе учащимся и использовать другие ресурсы.

- Директор школы использовал составленные оценки работы для ежегодного отчета о стандартах и качестве работы школы.

Следующие шаги:

- В начале каждого периода планирования родителям должны быть отправлены письма с предложениями, как они могут помочь своему ребенку.

- С каждым учителем проводятся консультации, в записях о которых содержатся как положительная характеристика учащегося, так и вопросы, над которыми следует проработать.

Проведение детального анализа учебы и обучения в средней школе

Старший персонал и отделения школы проводят детальный анализ выбранных ключевых областей работы каждый год.

Как мы работаем?

Главное: школа приняла решение исследовать процесс учебы и обучения в их увязке с программами обучения.

Как нам это узнать?

- Персонал школы выбрал следующие показатели качества:
 - ПК 3.1. Составление планов учителями;
 - ПК 3.2. Процесс обучения;
 - ПК 3.3. Навыки усвоения материала учащимися;
 - ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
 - ПК 3.5. Оценка работы как часть процесса обучения;

- ПК 4.4. Отслеживание хода выполнения планов и успеваемости;
- ПК 5.2. Ожидаемые результаты и стимулирование достижений;
- ПК 6.3. Организация и использование учебных ресурсов и помещений.

- Характеристики, которые должны контролироваться, взяты из описаний показателей качества, общенациональных рекомендаций и школьных установок. Они были переработаны в вопросы, пригодные для ответов да-нет, на которые учителя отвечали каждый отдельно.

- Персонал школы собирал дополнительный фактический материал путем:

- отслеживания прогресса учащихся с помощью тщательного изучения их личных дел;
- просмотра анкет самооценки учащихся, заполненных по завершении программы S1⁹;
- изучения использования ресурсов в рамках выполнения программ обучения и планов на перспективу;
- опроса персонала, работавшего вместе со своими коллегами в классах;
- получения от учителей образцов письменных работ в отделениях школы.

- После этого были заполнены оценочные таблицы, в которых темы были переработаны в вопросы и разделы, в отношении которых необходимо было дать ответы, привести фактические данные, наметить, что предпринять, и составить общую оценку. Все это было передано руководству.

⁹ Школьное образование в Шотландии делится на две большие части – начальное (Primary – P) и среднее (Secondary – S). Начальное образование (P) продолжается семь лет и по годам обучения (для нас это классы) делится на следующие этапы: P1 (дети в возрасте 5 лет), P2 (дети в возрасте 6 лет), ..., P7 (дети в возрасте 11 лет)

Среднее образование (S) включает два этапа: начальное (lower secondary) среднее образование и финальное (upper secondary) среднее. Начальное среднее образование продолжается 4 года и охватывает детей в возрасте 12–16 лет. Первые два года – это уровни S1 и S2 – дается образование, базирующееся на программах и предметах, изученных в начальной школе; вторые два года – S3 и S4 – включают уже специализированные предметы и курсы, обеспечивающие профессиональную ориентацию.

Финальное среднее образование делится на два года (S5 и S6) и охватывает детей в возрасте 16–18 лет. На этой стадии идет подготовка детей к продолжению образования или к трудовой занятости (*Прим. ред.*).

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Ответы были обсуждены на собраниях отделений школы в присутствии руководителей старшего звена, которые выступали в роли связных между ними.
- Окончательно оформленные ответы отделений были направлены назначенным для этой цели руководителям, которые под заголовками с показателями качества в кратком виде сгруппировали основные вопросы по уровням S1/S2, S3/S4 и S5/S6.
- На основе полученных материалов отделения школы составили справки о стандартах и качестве работы по своим планам.
- Рабочая группа использовала основные материалы для выработки установок в области учебы, обучения и выполнения домашней работы, отталкиваясь от пояснений к показателям качества. Их выполнение стало первоочередной задачей для школы и ее отделений.

Следующие шаги:

- Следует изучить, что понимают родители и учащиеся под качеством образования в школе.
- Руководители старшего звена должны поработать с отделениями над составлением эффективных планов действий.
- Необходимо организовать консультации по конкретным вопросам, связанным с учебой и обучением, и обучение на месте работы для школьного персонала.

Проведение детального анализа программ обучения в небольшой начальной школе

В этой небольшой сельской школе в каждом классе три этапа или более трех этапов обучения. Для каждого учебного плана составлена общая разбитая на циклы программа, в рамках которой определяется, что должно преподаваться и изучаться в течение года. Эти программы основаны на установках для обучения детей в возрасте 5–14 лет, выработанных для удовлетворения нужд небольшой школы. Чтобы выполнить их и сделать контроль над их выполнением управляемым:

- годовые программы были развиты на полугодовые планы на перспективу;

- далее эти планы с помощью еженедельных и ежедневных расписаний перерабатывались в конкретные задачи;
- эти задачи разъяснялись учащимся при записи ежедневных заданий на классной доске и в их дневниках.

Как мы работаем?

Главное: в этих условиях необходимо было убедить учителей в том, что программы обучения:

- обеспечивают право каждого ребенка на полноценный учебный план;
- полностью отвечают нуждам каждого ребенка;
- обеспечивают управляемость преподавания для учителей комбинированных классов.

Как нам это узнать?

- Учителя определили соответствующие показатели качества:
 - ПК 1.1. Структура учебного плана;
 - ПК 1.2. Курсы и программы;
 - ПК 3.1. Составление планов учителями;
 - ПК 3.2. Процесс обучения;
 - ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся.
- Фактические данные собирались главным образом путем повседневного отслеживания результатов работы с использованием ряда приемов.
 - В сборе данных принимали участие как учителя, так и учащиеся.
 - Упор делался на то, чтобы совместно с учащимися определить цели, которых следует достигнуть, пути их достижения и показатели, свидетельствующие об успехе. Этот процесс включал в себя формальную и неформальную оценки, наблюдение, оценку со стороны коллег и особенно самооценку.
 - Набор инструментов для самооценки каждого учащегося включал: досье со сведениями об особенно плохих или хороших работах; работы, выполненные специально для оценки; общенациональные контрольные работы; краткие записи о выполнении ежедневных заданий в журнале выполнения учебного плана. Все это собиралось в личное дело, которое передавалось от одного этапа обучения к другому.
 - Фактические данные, полученные в ходе ежедневного отслеживания результатов работы, периодически заносились в таблицу. Персонал школы составлял общие оценки по каждому показателю на соответствующем этапе цикла планирования.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- В рамках плана развития определялись сильные стороны работы и намечались области для ее улучшения.

Следующие шаги:

- Использовать этот фактический материал для составления годовой оценки общих достижений школы.

Детальный анализ работы дома в первые годы

Персонал школы пересмотрел поставленные перед ним цели таким образом, чтобы их можно было легче оценивать.

Как мы работаем?

Главное: персонал школы принял решение оценивать предоставляемые школой услуги с точки зрения поставленных школой целей. В рамках ключевой области, охватывающей учебу и обучение, была выделена домашняя работа, в особенности чтение, на каждом этапе обучения.

Как нам это узнать?

- Персонал школы использовал в качестве отправного пункта существовавшую практику выполнения домашней работы. Работники школы выбрали показатели качества, соответствовавшие принципам отслеживания и оценки хода выполнения программ обучения:
 - ПК 3.1. Составление планов учителями;
 - ПК 3.2. Процесс обучения (тема 1. Спектр и соответствие приемов обучения).
- Директор школы проконсультировался с советом школы и принял к исполнению его рекомендацию провести опрос мнения родителей.
 - Совет школы оказал помощь в проведении опроса, составив анкету с вопросами, которая была основана на положениях школьных установок в отношении домашней работы, а также в сравнении полученных результатов.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Директор школы и совет школы обсудили результаты опроса и наметили пункты плана действий для рассмотрения их персоналом школы.
 - Родители захотели посмотреть, как выполняется домашняя работа по другим предметам, кроме чтения. Было выдвинуто

предложение проанализировать домашнюю работу по математике и письму.

- Родители также выразили желание активно помогать своим детям в выполнении домашней работы и попросили персонал школы проконсультировать их в этом плане.
- Директор школы вместе с персоналом занялись работой по пересмотру установок в отношении домашних заданий с тем, чтобы эти задания соответствовали каждому этапу обучения по математике и письму, исходя из полугодового расписания.

Следующие шаги

- По прошествии года директор школы и ее персонал, используя показатели качества, снова провели оценку того, как выполняется домашняя работа. При этом они рассмотрели примеры домашних заданий и ход выполнения установок в этой области на каждой стадии обучения.
 - Они использовали данный фактический материал для составления годовой оценки общих достижений школы.
 - Они пришли к выводу, что домашние задания по математике и письму следует больше дифференцировать и что родителям следует оказывать большую помощь и давать им больше консультаций в том, что касается их помощи детям в выполнении домашних заданий.
 - Все это стало первоочередной задачей в плане развития школы.
 - Рабочая группа подготовила дифференцированные графики домашних заданий по математике и письму.
 - Учителя теперь должны работать с группой родителей, составляя для них журнал действий, которые следует выполнять на каждом этапе обучения дома со своим ребенком.

Проведение детального анализа того, как удовлетворяются нужды учащихся при обучении английскому языку в небольшой начальной школе

Персонал школы решил контролировать и оценивать все аспекты учебного плана по очереди, рассматривая ход выполнения учебного плана, установок по учебе и обучению, а также достигнутые результаты. Каждое полугодие отслеживались и оценивались раз-

личные аспекты, причем применялся единый подход, заранее согласованный с персоналом школы.

Как мы работаем?

Главное: школа хотела узнать, в достаточной ли степени удовлетворяются нужды учащихся при изучении ими английского языка, а также насколько хорошо выполняются недавно введенные установки в отношении практических навыков письма и оформления своих работ учащимися.

Как нам это узнать?

- Персонал школы выбрал следующие показатели качества:
 - ПК 3.3. Навыки учащихся в изучении материала;
 - ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
 - ПК 3.5. Оценка результатов как часть обучения.
- Директор школы составил таблицу, в которой пояснения к соответствующим темам из перечисленных выше показателей качества были переработаны в вопросы. Она добавила колонки для *характерных признаков, которые следовало распознать*, и для *фактических данных*, а также оставила место для *замечаний и общей оценки* работы. Все это было обсуждено с персоналом школы.
 - Директор школы просмотрела рабочие тетради по языку у всех учащихся во всех классах и на всех этапах обучения.
 - Директор проследила за тем, как идут занятия в классе, работая бок о бок с каждым учителем, и записала подробные замечания в таблицу.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Директор обсудила оценку качества работы в каждом классе с соответствующим учителем, используя таблицу в качестве справочного материала.
 - Работники школы обсудили то, что было обнаружено, и пришли к выводу, что им необходима дополнительная помощь в установлении соответствующих стандартов в работе, выставлении оценок и изложении материала.
 - Директор отсканировала работы, выполненные детьми на каждой ступени обучения, и предоставила их в виде брошюр персоналу школы. В эти брошюры она добавила свои замечания, касающиеся правильности постановки заданий и выставления оценок. Она включила несколько примеров работ учащихся за определенный период времени, в которых был виден явный прогресс, а также примеры, которые свидетельствовали о снижении результатов.

Следующие шаги:

- При составлении плана развития школы на следующий год первоочередной упор был сделан на установки об усилении работы по выработке практических навыков письма и оформлению работ учащимися.

Детальный анализ успеваемости учащихся в возрастных группах 5–14 лет

Директор и персонал школы признали важность проведения регулярного и постоянного отслеживания качества работы учащихся. Они ведут записи об успеваемости каждого учащегося в возрастных группах 5–14 лет в рамках каждого составляемого учебного плана.

Как мы работаем?

Главное: школа проанализировала результаты успеваемости учащихся во всех возрастных группах и на всех этапах обучения по чтению, письму и математике. Работники школы поставили цель использовать эти результаты для планирования улучшений качества учебы и обучения.

Как нам это узнать?

- Учителя поставили своей целью провести оценку результатов успеваемости в каждой целевой области в сравнении с общенациональным уровнем, используя термины из показателей качества: *отлично, очень хорошо, хорошо, адекватно, слабо* или *неудовлетворительно*. Эти оценки затем должны быть включены в рамки общей оценки с использованием ПК 2.1. Общее качество успеваемости.
 - Учителя фиксировали дату, когда учащиеся достигали уровня, подтвержденного общенациональной контрольной работой.
 - В декабре каждого года они составляли прогнозы относительно того, когда учащиеся смогут достигнуть следующего уровня, на основе их повседневного прогресса.
 - Они также составляли списки групп учащихся и регулярно подавали их руководству, отмечая изменения в составе групп.
 - Руководители старшего звена постоянно анализировали информацию в течение всего периода обучения, чтобы выявить темпы развития каждого учащегося.
 - Они сравнивали полугодовые прогнозные оценки тех уровней, которых должны были достигнуть учащиеся в конце года.

• В начале каждого нового периода обучения учителя и руководители школы совместно проводили анализ личных дел по успеваемости отдельных учащихся, классов и этапов обучения. Они сравнивали общее качество работы в школе с качеством работы в предыдущие годы.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Учителя отслеживали прогресс тех учащихся, кто еще не достиг ожидаемого уровня для своей стадии обучения.
- При переходе с одной стадии обучения к другой учителя обсуждали прогресс отдельных учащихся и ставили для них новые задачи.
- Весь персонал школы занимался отслеживанием продвижения к общей цели, поставленной школой.
- Они составляли общую оценку по ПК 2.1, принимая во внимание темы из других соответствующих показателей, как это указывается в пояснении.
- Учитывались конкретные нужды персонала школы в плане его развития, которые выявлялись в ходе анализа успеваемости, как, например, по письму на некоторых этапах обучения.

Следующие шаги:

- Проверки на более ранних этапах по P2 и иногда по P1 для того, чтобы подтвердить достигнутые уровни.

Детальный анализ успеваемости в средней школе

В школе уже была внедрена система контроля качества работы учащихся в рамках экзаменов, проводимых по системе Шотландской квалификационной организации, однако работники школы решили распространить контроль качества работы на все этапы обучения.

Как мы работаем?

Главное: персонал решил отслеживать результаты работы всей школы, всего курса обучения и обучения по предметам, а также прогресс отдельных учащихся. Было также решено отслеживать прогресс по программе S1/S2.

Как нам это узнать?

- Школа использовала стандартные таблицы результатов, включая исходные данные, проценты, соотношения, десятые части

и остатки с приростом, чтобы составить оценку по программам S4, S5 и S6 в отношении работы всей школы, всего курса обучения и обучения по каждому предмету. Работники школы проанализировали результаты, полученные по системе Шотландской квалификационной организации, с точки зрения общей оценки, отдельных составляющих стандартной оценки, а также с точки зрения их типа и соотношения с оценками, основанными на предварительных экзаменах. Они проследили за этими показателями во времени и составили оценку прогресса учащихся. Руководители старшего звена обсудили это со своими отделениями.

- Средневзвешенная оценка рассчитывалась исходя из оценок в рамках программы S3 и была использована в качестве ориентира для отслеживания качества работы каждого учащегося в рамках программ S3 и S4.

- Основной состав преподавателей контролировал отчеты учащихся в рамках программ S1 и S2, обращая внимание на результаты, показанные ими в ходе выполнения четырех учебных планов в течение отведенных на них периодов времени.

- Чтобы разбить учащихся на условные возрастные группы по навыкам чтения при поступлении в среднюю школу, использовались данные, полученные в ходе стандартного теста по чтению. Школа устанавливала средний условный возраст по навыкам чтения в каждый год для каждой группы и затем следила за этими группами. Работники школы также регистрировали процентное соотношение в группе какого-либо года между условным возрастом по навыкам чтения менее 10 и менее 9,2. В рамках помощи обучающимся отслеживался прогресс этих учащихся с использованием коммерческой компьютерной программы и определялись лица, которые нуждались в дополнительной помощи.

- Учащиеся сами следили за своим прогрессом, используя фактические данные проверок умения читать и считать, а также другие оценки, и сами оценивали свои успехи в умении считать.

Что мы собираемся делать сейчас?

- Ведущий преподаватель английского языка беседовал с каждым учащимся, за которым велось наблюдение, с ним согласовывались задачи обучения, и ему давалась программа интенсивного чтения. Через месяц ведущий преподаватель опять встречался с этими учащимися, чтобы обсудить достигнутые ими успехи.

- По всей школе и на уровне отделений составлялись отчеты о результатах работы. Руководитель отделения и связующий руково-

директор старшего звена или директор рассматривали проведенный анализ данных и определяли сильные стороны в работе, а также области, нуждавшиеся в совершенствовании. Они обсуждали последствия такого анализа для учебы и обучения, а также для планирования развития школы.

- Если в одном из отделений школы достигался хороший уровень работы, то опыт этого отделения школы распространялся на остальные.

Следующие шаги:

- Распространить систему отслеживания качества работы учащихся на письмо.

Детальный анализ учебы в классе и успеваемости учащихся

Руководители старшего звена пришли к выводу, что акцент на учебе станет главной характеристикой их руководства. Пособие «*Насколько хорошо работает наша школа*» в течение некоторого времени использовалось для общего анализа каждого показателя качества.

Как мы работаем?

Главное: руководители среднего и старшего звена хотели постоянно пересматривать стандарты учебы, обучения и успеваемости, чтобы добиваться улучшений в работе школы, особенно успеваемости учащихся. Ключом к такому положению дел представлялось качество работы в классе.

Как нам это узнать?

- Руководители старшего звена каждую неделю стали посещать ряд классов. Этот подход заранее был согласован с персоналом школы и базировался на ПК 2.1. Общее качество успеваемости и ПК 3.3. Навыки усвоения материала учащимися. Акцент в ходе таких визитов делался главным образом на качестве работы в классе и качестве работы учащихся. Публиковалась еженедельная программа подобных посещений. Она заранее согласовывалась с персоналом школы и включала три посещения каждую неделю каждым руководителем старшего звена. Все классы в школе посещались в течение года по несколько раз.

- Во время посещения занятий старшие руководители обычно интересовались мнением учителя об успеваемости класса, хвалили хорошую работу, проверяли тетради учеников, оценивали отношение класса к учебе и установившуюся в нем этику работы, а также рассматривали пути устранения замеченных недостатков. О каждом посещении составлялся краткий отчет путем внесения сведений в базу данных в виде стандартной таблицы, основанной на пояснениях к показателям качества.

- После всестороннего обсуждения преподаватели согласовывали план программы, в рамках которой они должны были дважды в год контролировать друг друга с неизменным упором на учебу и обучение. Для записи оценок использовалась таблица наблюдений, основанная на темах ПК 3.1. Составление планов учителями и ПК 3.3. Навыки усвоения материала учащимися. Затем оценки обсуждались и согласовывались, в ходе чего в полной мере использовались пояснения к темам Р1.

Что мы собираемся теперь делать?

- Персонал школы и учащиеся часто удостаивались похвалы и одобрения, что вместе с тем вниманием, которое уделялось учебе и обучению, а также качеству работы учащихся, использовалось для создания действенной моральной атмосферы, побуждающей к достижению результатов в работе, и помогало школе решить поставленные ею задачи в области успеваемости.

- Определялись первоочередные цели и задачи для включения в школьный план.

- Стало обычной практикой обсуждение вопросов, связанных с учебой и обучением, на собраниях, проводимых в рамках этапов обучения отделений/школы, а также в дни обучения работников школы; чаще стали использоваться показатели качества.

Следующие шаги:

- Расширить применение учащимися оценки преподаваемых им курсов и поощрить учащихся проводить самооценку собственной учебы.

Детальный анализ соблюдения принципов равенства и справедливости

Школа захотела разработать программу включенности учащихся в социальную и культурную жизнь школы, а ее руководители

старшего звена развернули кампанию с целью установить в школе более позитивную атмосферу такой включенности.

Как мы работаем?

Главное: состоящая из сотрудников школы рабочая группа решила подвергнуть анализу соблюдение принципов равенства и справедливости в школьном сообществе в рамках подготовки к этой работе.

Как нам это узнать?

- Рабочая группа воспользовалась общенациональным изданием «Дорога к справедливости и равенству», взяв его за основу для своего анализа.

- В этих целях были выбраны следующие темы из показателей качества:

- тема 2. Прием и атмосфера из ПК 5.1. Климат и взаимоотношения;
- тема 1. Чувство равенства и справедливости из ПК 5.3. Равенство и справедливость.

- Группа изучила описанные в общенациональном документе *отличительные черты, которые следует отыскивать* при анализе, и выбрала те из них, которые удовлетворяли потребностям школы. Они включали такие центральные моменты, как забота и терпимость, выказываемые по отношению к другим, признание и уважение различий, противостояние дискриминации, а также помощь в формировании социального и культурного багажа детей.

- Члены группы использовали выбранные отличительные черты для создания опросных листов для учителей, родителей и детей. Эти отличительные черты также послужили основой для создания форм документов, которые предстояло использовать при наблюдениях в классах с упором на соблюдение принципов равенства и справедливости в учебной атмосфере.

- Эти опросные листы использовались в качестве главного элемента в беседах с родителями, персоналом школы и детьми, чтобы узнать больше конкретных мнений. Прилагались значительные усилия, чтобы в группах были представлены все слои общества.

- После этого фактически данные сводились воедино и определялись сильные стороны в данном отношении и те области, в которых необходимо принимать меры.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Чтобы наметить действия был использован «светофорный» подход:

- красный свет означает, что следует прекратить делать — «строить предположения, исходя из биографических данных детей»;
- желтый свет означает, что следует продолжать делать — «удерживать сильные позиции в одобрении и поощрении достижений и в плане уважения всех детей и родителей»;
- зеленый свет означает, что следует начать делать — «всесторонне поддерживать культурные различия, помогая группам, которые ощущают по отношению к себе дискриминацию, укрепляя позитивное поведение и отношение друг к другу».

Следующие шаги:

- Совместная рабочая группа, состоящая из учителей и родителей, использует эти фактические данные для выработки школьной политики в области включенности учащихся в социальную и культурную жизнь школы.

Детальный анализ работы школьной библиотеки

В качестве составной части процедуры отслеживания выполнения установок в области учебы и обучения библиотечный комитет попросили проанализировать, какую помощь оказывает библиотека в работе учащихся и как она развивает их самостоятельность и ответственность.

Как мы работаем?

Главное: комитет решил сосредоточить внимание на том, как пользуются библиотекой учащиеся и учителя для получения помощи в учебе и для удовлетворения запросов учащихся.

Как нам это узнать?

- Комитет использовал общенациональный документ «Детальный анализ работы школьной библиотеки/центра учебной литературы и пособий». Были выбраны качественные показатели, которые соответствовали удовлетворению нужд учащихся и предо-

ставлению им возможности самостоятельно пользоваться учебной литературой и пособиями:

- ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
- ПК 6.3. Организация и использование учебной литературы, пособий и помещения (с особым акцентом на самостоятельном использовании).
- Работников школы попросили провести групповые встречи, чтобы определить главные вопросы, исходя из показателей качества, в отношении работы библиотеки или центра учебной литературы и пособий и сообщить о результатах обсуждения комитету. Библиотекарь оказывал помощь и сводил воедино их выводы.
- Комитет составил форму бланка самооценки, чтобы учителя и библиотекарь использовали ее при наблюдении за работой учащихся в библиотеке. Аспекты, которые было необходимо отметить, включали связь между использованием библиотекой и учебным планом учащихся, дифференциацию заданий и ее результаты, использование информационных технологий, возможности выбора для учащихся, помощь в развитии учебных навыков и ответственности у учащегося.
- Комитет и библиотекарь беседовали с учащимися в группах, обсуждали упомянутые вопросы с учителями, просматривали личные карточки учащихся и оценивали планы на перспективу, касающиеся учебного процесса в библиотеке.
- Результаты были сведены воедино, отмечены были сильные стороны в работе, а также согласованы области, в отношении которых необходимо принять меры.

Что мы собираемся делать в настоящее время?

- Комитет представил результаты обследования собранию персонала школы, на котором библиотекарь играл главную роль.
- Библиотекарь провел обучение персонала школы на месте работы по вопросам, касающимся приобретения учащимися учебных навыков и работы с учебной литературой и пособиями.

Следующие шаги:

- В планах и графиках работы учителей будет предусмотрено пользование библиотекой в качестве части процесса обучения как такового.
- Для всех учащихся будут организованы курсы приобретения учебных навыков.

Часть 3. Показатели качества

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
<i>Учебный план</i>							
1.1. Структура учебного плана	<ul style="list-style-type: none"> • охват и сбалансированность всех элементов учебного плана • их взаимосвязь и взаимопроникновение • составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся 						
1.2. Курсы и программы	<ul style="list-style-type: none"> • широта, сбалансированность и выбор • взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед • помощь и консультации учителям 						
<i>Успеваемость</i>							
2.1. Общее качество успеваемости	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества 						
<i>Учеба и обучение</i>							
3.1. Составление планов учителями	<ul style="list-style-type: none"> • планирование программ и ежедневной деятельности 						
3.2. Процесс обучения	<ul style="list-style-type: none"> • диапазон и соответствие приемов обучения • взаимодействие между учителем и учащимся • ясность и целевая направленность опросов учащихся 						
3.3. Навыки усвоения материала учащимися	<ul style="list-style-type: none"> • степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться • темпы учебы • личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе 						

Продолжение таблицы

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	• взаимодействие с другими участниками процесса						
3.4. Удовлетворение нужд учащихся	• выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий • обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями • определение нужд при усвоении учебного материала						
3.5. Оценка работы как часть процесса обучения	• методы оценки и средства ведения учета • суждения в процессе обучения • использование информации, касающейся оценки						
3.6. Отчеты о том, как учится учащийся	• как составлять отчет • сведения, передаваемые родителям, о том, как учится каждый учащийся • способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок						
<i>Помощь учащимся</i>							
4.1. Воспитательная работа	• меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности • меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся						
4.2. Личное и социальное развитие	• планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития • прогресс учащихся в развитии позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера • организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся						
4.3. Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	• подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе • точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций • степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях						

Продолжение таблицы

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
4.4. Отслеживание прогресса и достижений	• процедура отслеживания • характеристики прогресса и развития учащихся • меры, принимаемые для использования полученной информации						
4.5. Помощь в учебном процессе	• программы помощи учащимся в процессе обучения • прогресс учащихся и успеваемость • выполнение задач по предоставлению помощи в учебе						
4.6. Соблюдение законов в отношении обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	• знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур • удовлетворение требований законов • меры для выполнения законодательства						
4.7. Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	• процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками службой обеспечения • процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах						
4.8. Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	• связи с местными властями и другими руководящими органами • связи с другими образовательными учреждениями • связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями • связи с официальными организациями						
<i>Моральные установки</i>							
5.1. Климат в коллективе и взаимоотношения	• чувство принадлежности к школе и гордость за нее • прием и атмосфера • мораль учащихся и персонала школы • взаимоотношения между учащимися и персоналом школы • поведение и дисциплина учащихся						
5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	• результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений • создание условий для утверждения						

Продолжение таблицы

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	моральных установок при достижении результатов в работе						
5.3. Равенство и справедливость	<ul style="list-style-type: none"> чувство равенства и справедливости обеспечение равенства и справедливости 						
5.4. Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	<ul style="list-style-type: none"> побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы процесс коммуникации с родителями связи между школой и советом школы роль школы в местной общине 						
<i>Ресурсы</i>							
6.1. Размещение учащихся и средства обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> достаточность, количество и соответствие меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности 						
6.2. Обеспечение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> достаточность доступного финансирования достаточность, размеры и пригодность ресурсов 						
6.3. Организация и использование ресурсов и пространства	<ul style="list-style-type: none"> организация и доступность использование ресурсов показ и представление предметов, представляющих интерес 						
6.4. Кадровая работа	<ul style="list-style-type: none"> обеспечение кадров опыт, квалификация и профессионализм кадров 						
6.5. Эффективность и размещение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> эффективность учителей и коллективной работы формирование классов и размещение учителей обеспечение связей с целью помощи учащимся эффективность и размещение вспомогательного персонала 						
6.6. Анализ кадрового состава и его развитие	<ul style="list-style-type: none"> связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием процедура анализа кадрового состава развитие кадрового состава 						
6.7. Управление школьными финансами	<ul style="list-style-type: none"> понимание механизма финансирования школы 						

Окончание таблицы

Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	<ul style="list-style-type: none"> меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения 						
<i>Управление, руководство и обеспечение качества</i>							
7.1. Постановка задач и выработка руководящих установок	<ul style="list-style-type: none"> ясность и соответствие целей эффективность процедуры выработки руководящих установок 						
7.2. Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> процедура самооценки отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками составление отчетов о стандартах работы и ее качестве 						
7.3. Планирование улучшений	<ul style="list-style-type: none"> план развития планирование мер воздействие планирования 						
7.4. Руководство	<ul style="list-style-type: none"> качество руководства профессиональная компетенция и самоотдача отношения с людьми и развитие коллективной работы 						
7.5. Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	<ul style="list-style-type: none"> круг обязанностей и практическая работа индивидуальная эффективность корпоративная эффективность 						

П р и м е ч а н и е. В рамках данного издания термин «родители» должен пониматься как включающий патронатных попечителей, попечительский персонал по месту жительства, а также попечителей, которые являются родственниками или друзьями. Применяя показатели качества, школы при рассмотрении всех аспектов обучения учащихся должны принимать во внимание вопросы, касающиеся равенства и справедливости.

1.1. Структура учебного плана

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- охват и сбалансированность всех элементов учебного плана;
- их взаимосвязь и взаимопроникновение;
- составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся.

Он касается структуры учебного плана в том, что имеет отношение к аспектам учебного плана в начальной школе, к методам работы и предметам в средней школе и к другим более специализированным областям обучения в специальных школах, а также основополагающих навыков и сторон работы, общих для всех учебных планов.

Уровень 5. Пояснение

- Учебный план характеризуется охватом и сбалансированностью различных элементов. В нем заложен здравый смысл, который определенно направлен на достижение поставленных школой целей. При разработке учебного плана полностью учитываются лучшие примеры его составления, которые можно найти в общенациональных пособиях и почерпнуть в ходе консультаций на местах. В нем также принимаются во внимание мнения родителей и учащихся.
- При его составлении происходит эффективное соединение знаний, опыта и понимания существа дела. Учебный план отражает личные и общественные возможности, включая информационные технологии.
- Расписания занятий помогают эффективно выполнять учебный план, выделяя для этого необходимое время и делая акцент на каждом его аспекте, теме или разделе. Учащимся предоставляются адекватные возможности выбора, а также хорошо спланированные возможности для продолжения изучения ими предметов, выбранных на более раннем этапе обучения.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Учебному плану недостает охвата и сбалансированности различных элементов в некоторых важных аспектах. Принцип, на котором он основан, в некоторых отношениях не соответствует поставленным школой целям и не совместим с ними. При его разработке мало учитывались лучшие примеры его составления, которые можно найти в общенациональных пособиях и почерпнуть в ходе консультаций на местах, а также мнения родителей и учащихся.
- При его составлении не в полной мере происходит соединение знаний, опыта и понимания существа дела. Учебный план лишь ограниченно отражает личные и общественные возможности, включая информационные технологии.

- Расписания занятий не помогают эффективно выполнять учебный план. Не всегда правильно выделяется необходимое для этого время и не всегда делается нужный акцент на его аспектах, темах или разделах. Учащимся предоставляются ограниченные или неадекватные возможности выбора. В некоторых случаях учащиеся лишены возможности продолжать изучение предметов, выбранных ими на более раннем этапе обучения.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. В учебных планах должны быть ссылки на общенациональные руководства по составлению сбалансированных учебных планов для категорий учащихся в возрасте 5–14 лет и для средних школ.

2. Выбор для учащихся должен означать наличие курсов обучения различного уровня, а также общее количество таких курсов. Там, где, например, учащимся дается возможность выбирать между предметами и курсами в средней школе на этапах обучения S3, S5 и S6, во внимание должны приниматься следующие моменты: число вариантов выбора, которое дается учащимся; степень, в которой курсы отвечают индивидуальным предпочтениям и склонностям; легкость достижения сбалансированности между различными разделами изучения материала.

3. Там, где употребляется термин «элемент», он относится к итогу, составной части, элементу стандартной таблицы или другим подобным аспектам учебного плана.

4. Если учебный план значительно отличается от тех лучших образцов практических учебных планов, которые рекомендованы общенациональными или местными консультативными источниками, следует обратить внимание на ту степень, в которой эти отличия основываются на ясно выраженном альтернативном принципе, учитывающем мнения родителей и учащихся, и ведут к повышению успеваемости.

1.2. Курсы и программы

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- широта, сбалансированность и выбор;
- взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед;
- помощь и консультации учителям.

Он касается итогов, составных частей, аспектов и тем учебных планов, включая основополагающие навыки, для начальной шко-

лы и для этапов обучения S1/S2 в средней школе, для курсовых элементов на этапах обучения S3–S6 в средней школе, а также для специализированных программ в специальных школах.

Уровень 5. Пояснение

- Курсы и программы отличаются широтой и сбалансированностью различных элементов. Они в полной мере учитывают общенациональные и местные установки в области образования и целиком соответствуют поставленным школой целям. Учащимся предоставлены адекватные возможности выбора. Программы способствуют поддержанию постоянного интереса к учебе и развитию собственной личности.
- Различные элементы курсов и программ планируются и преподаются в правильной последовательности, отвечающей всем нуждам, возможностям и устремлениям учащихся и способствующей продолжению и продвижению вперед их учебы. Установлены продуктивные связи с другими аспектами учебного плана или его темами.
- Учителя получают всесторонние и полезные руководящие указания в отношении курсов и программ, над которыми они работают, в отношении процессов изучения и обучения, помощи учащимся, оценки результатов работы и ведения своих записей.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Курсы и программы не всегда отличаются широтой и сбалансированностью различных элементов. Они не в полной мере учитывают общенациональные и местные установки в области образования и поставленные школой цели. Учащимся либо их отдельным группам предоставлены неадекватные или ограниченные возможности выбора. Программы в недостаточной степени способствуют поддержанию постоянного интереса к учебе и развитию собственной личности.
- Хотя различные элементы курсов в целом преподаются в правильной последовательности, связи между ними недостаточны. Не всегда используются возможности делать ссылки на другие аспекты или темы учебного плана.
- Учителя в недостаточной мере получают руководящие указания в отношении курсов и программ, над которыми они работают, в отношении процессов изучения и обучения, помощи учащимся, оценки результатов работы и ведения своих записей.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. Там, где употребляется термин «элемент», он относится к итогу, составной части, элементу стандартной таблицы или другим подобным аспектам учебного плана.
2. Выбор в данном контексте может означать: выбор между видом деятельности и заданиями в рамках какого-либо курса, наличие различных уровней в рамках какого-либо курса, а также там, где это необходимо, весь ряд курсов.
3. Если учебный план значительно отличается от тех лучших образцов практических учебных планов, которые рекомендованы общенациональными или местными консультативными источниками, следует обратить внимание на ту степень, в которой эти отличия основываются на ясно выраженном альтернативном принципе, учитывающем мнения родителей и учащихся, и ведут к повышению успеваемости.

2.1. Общее качество успеваемости

Данный показатель качества¹⁰ используется для оценки общего качества успеваемости учащихся с учетом следующих моментов:

- 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;
- оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества¹¹.

¹⁰ Этот ПК должен использоваться для оценки успеваемости на разных стадиях обучения и на уровне всей школы. Он основывается на тщательно сбалансированном суждении, которое точно учитывает характер школы и состав ее учащихся. Например, в специальной школе будет, наверное, правильным ожидать других результатов успеваемости среди учащихся в возрасте 5–14 лет и/или других результатов на общенациональных экзаменах по сравнению с обычными школами.

¹¹ Оценивая успеваемость, необходимо обратить должное внимание на следующие показатели качества:

- ПК 1.2. Курсы и программы;
- ПК 3.2. Процесс обучения;
- ПК 3.3. Навыки усвоения материала учащимися;
- ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
- ПК 3.5. Оценка работы как часть процесса обучения;
- ПК 4.4. Отслеживание прогресса и достижений;
- ПК 5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения.

Уровень 5. Пояснение

- Очевидно очень хорошее продвижение вперед к повышению успеваемости и/или поддержанию очень высоких стандартов успеваемости.
- Почти все учащиеся демонстрируют очень хорошее продвижение вперед по сравнению со своим прежним уровнем успеваемости.
- Показатели успеваемости среди учащихся в возрасте 5–14 лет и/или успеваемость учащихся в ходе общенациональных экзаменов постоянно очень высокая по ряду показателей.
- При анализе ряда соответствующих показателей качества, перечисленных далее, становится совершенно очевидно, что они весьма эффективно способствовали таким достижениям и/или поддержанию успеваемости на высоком уровне.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Отмечено ограниченное продвижение вперед к повышению успеваемости и/или снижению стандартов успеваемости в некоторых областях.
- Учащиеся в целом демонстрируют ограниченное продвижение вперед по сравнению со своим прежним уровнем успеваемости.
- По многим показателям успеваемость среди учащихся в возрасте 5–14 лет и/или успеваемость учащихся в ходе общенациональных экзаменов слабая.
- При анализе ряда соответствующих показателей качества, перечисленных далее, становится очевидно, что они лишь в небольшой степени способствовали улучшению показателей успеваемости.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

3.1. Составление планов учителями

Данный показатель качества охватывает следующую тему:

- планирование программ и ежедневной деятельности.

Уровень 5. Пояснение

- Планы обучения в сжатой и ясной форме конкретизируют, что должны изучить учащиеся, каким образом и когда они должны это сде-

лать. В них четко указываются ожидаемые результаты учебы и то, как они будут оцениваться. Персонал школы эффективно использует сведения об оценках, чтобы определить нужды учащихся и запланировать следующие шаги в их учебе. Если необходимо, учитываются общенациональные и местные рекомендации по составлению учебных планов и выработке руководящих установок школы. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Используются также возможности составления планов совместно с коллегами.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Планы обучения дают лишь общую или неполную картину того, что должны изучить учащиеся, каким образом и когда они должны это сделать. В них недостаточно внимания уделяется тому, как они должны выполняться. Ожидаемые результаты учебы и то, как они будут оцениваться, описываются нечетко. Слабо учитываются общенациональные и местные рекомендации по составлению учебных планов и выработке руководящих установок школы. При планировании того, как будут удовлетворяться нужды учащихся, а также следующих шагов в их учебе персонал школы делает общие ссылки на сведения об оценках, однако этому аспекту уделяется недостаточное внимание. Занятия учащихся, включая домашнюю работу, не всегда планируются таким образом, чтобы эффективно использовалось время самих учащихся и время учителей. Не всегда правильно используются и не всегда имеются возможности составления планов совместно с коллегами.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным выше пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

Следует принимать во внимание следующее:

- планы на неделю, месяц, полугодие и год;
- планирование, осуществляемое в сотрудничестве со специалистами или другими организациями;
- индивидуальные образовательные программы, введенные для учащихся с особыми образовательными нуждами;
- обеспечение учащихся, для которых английский является дополнительным языком;
- плановое применение информационных технологий.

3.2. Процесс обучения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- диапазон и соответствие приемов обучения;
- взаимодействие между учителем и учащимися;
- ясность и целевая направленность опросов учащихся.

Уровень 5. Пояснение

- Приемы обучения, включающие применение информационных технологий, хорошо соотносятся с нуждами учащихся и предпочитаемыми ими методами изучения материала. Они максимально увеличивают возможности непосредственной работы с учащимися в соответствующих и хорошо спланированных ситуациях с участием всего класса, группы или отдельных учащихся. Домашняя работа хорошо планируется и тесно увязана с работой в классе. Учителя успешно развивают навыки учащихся к самостоятельной учебе.

- Учителя разъясняют цели уроков учащимся. Их разъяснения, демонстрации и инструкции недвусмысленны и точно нацелены на определенный уровень восприятия. Обсуждения, проводимые с учащимися, способствуют совершенствованию учебного процесса и укрепляют доверие. Предложения, вносимые учащимися, поощряются и ценятся. Эффективно используется похвала.

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

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Приемы обучения, включающие применение информационных технологий, в целом правильны, однако применяются ограниченно. Они не всегда подбираются так, чтобы учитывались нужды учащихся и методы изучения ими материала. Используемые приемы не включают либо не используют возможность непосредственной работы с учащимися в соответствующих ситуациях с участием всего класса, группы

или отдельных учащихся. Хотя домашняя работа задается, она не всегда хорошо спланирована и тесно увязана с работой в классе. Учителя пренебрегают развитием навыков учащихся к самостоятельной учебе.

- Учащиеся иногда не понимают целей уроков. Разъяснения, демонстрации и инструкции учителей часто требуют дополнительных пояснений. Обсуждения, проводимые с учащимися, не всегда способствуют совершенствованию учебного процесса или укреплению доверия. Отмечаются такие недостатки, как нежелание поощрять и ценить предложения, вносимые учащимися, слишком редкие или необоснованные случаи похвалы учащихся.

- В ходе опросов, проводимых учителями, от учащихся требуются лишь поверхностные ответы, не заметна направляющая роль преподавателей. Учителя могут не слушать ответов учащихся, не использовать их в классной работе и не вовлекать в эту работу всех учащихся. Среди недостатков отмечается неумение определить пробелы в знаниях и понимании учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

При использовании данного показателя качества для оценки какого-либо аспекта учебного плана начальной школы следует принять во внимание мощь, которую оказывают внештатные специалисты.

3.3. Навыки усвоения материала учащимися

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться;
- темпы учебы;
- личная ответственность за учебу, независимость мышления и активное участие в учебном процессе;
- взаимодействие с другими участниками процесса.

Уровень 5. Пояснение

- Обстановка побуждает и вызывает интерес к изучению материала. Предлагаемые учащимся материалы учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие. Учащиеся поощряют работать хорошо и добровольно в отсутствие тесной опеки.

- Темпы обучения дают возможность учащимся добиваться хороших результатов в ходе работы над курсом.
- Учащиеся берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Учащиеся часто размышляют сами, задумываются над мыслями, вопросами и практическими делами. Они очень хорошо понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.
- Учащиеся работают в сотрудничестве друг с другом в самых различных обстоятельствах и в группах, различающихся по своему составу и размеру.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Обстановка не побуждает и не вызывает интереса к учебе. Предлагаемые учащимся материалы в целом учитывают их интерес, предыдущий опыт и будущее развитие, однако один или несколько моментов в них опущены или чрезмерно выделены. Хотя большинство учащихся работает хорошо в отсутствие тесной опеки, внимание других можно легко отвлечь.
- Темпы обучения часто либо слишком медленны, либо слишком быстры и не всегда дают возможность учащимся добиваться хороших результатов в ходе работы над курсом.
- Учащиеся иногда берут на себя ответственность за свою учебу и принимают в ней активное участие. Они делают то, что попросит делать учитель, но часто остаются пассивными слушателями или наблюдателями либо же занимаются заданиями, которые не требуют чрезмерной работы мысли. Нередко они не понимают, что им необходимо улучшать в своей учебе.
- Учащиеся редко работают в сотрудничестве друг с другом, и рабочие группы учащихся не различаются по своему составу и размеру.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

3.4. Удовлетворение нужд учащихся

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- выбор заданий, видов деятельности, учебной литературы и пособий;
- обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями;
- определение нужд при усвоении учебного материала.

Уровень 5. Пояснение

- Задания и работа очень хорошо соотносятся с нуждами отдельных учащихся, учебная литература и пособия очень хорошо подобраны, методы учебы и обучения помогают учащимся продвигаться вперед к новым ступеням в их обучении. Учащиеся принимают участие в постановке собственных задач в учебе. Установлены приносящие отдачу связи с другими сферами обучения. Правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.
- Организовано тщательно взвешенное обеспечение отдельных учащихся или групп учащихся с отличающимися возможностями или склонностями, направленное на то, чтобы к ним предъявлялись требования, соответствующие уровню обеспечения.
- Систематически выявляются нужды, возникающие при обучении, а препятствия решительно устраняются. Учителя и другие штатные специалисты оказывают эффективную помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Принимаются некоторые меры, чтобы задания и работа соотносились с нуждами отдельных учащихся, однако методы учебы и обучения не всегда помогают учащимся достигать поставленных целей. Учителя сообщают учащимся о целях обучения, однако не привлекают их к определению таких целей. Отдельные задания и виды работы выполняются в отрыве от других сфер обучения. Не всегда правильно учитывается языковой и культурный багаж учащихся.
- Достижению учащимися требуемого уровня успеваемости мешает недостаточное обеспечение учащихся с отличающимися возможностями или склонностями.

- В целом нужды, возникающие при обучении, выявляются, но не систематически. Мало делается для устранения препятствий на пути обучения учащихся. Учителя и другие штатные специалисты оказывают недостаточную по своим размерам и/или эффективности помощь в удовлетворении нужд учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. Необходимо отметить следующее:

- равные возможности для учащихся обоих полов, имеющих различия в культуре, языке и религии;
- опыт учащихся в усвоении материала;
- выполнение индивидуальных программ обучения и рекомендаций, содержащихся в других относящихся к ним документах.

2. При необходимости следует отметить методы, используемые для определения нужд и помощи: беженцам; детям путешествующих родителей; детям, находящимся под чьим-либо присмотром; тем, для кого английский не является родным языком; детям с физическими недостатками; тем, кто может посещать занятия не все время из-за болезни, по семейным обстоятельствам или находясь на временном попечении в период отдыха тех лиц, которые обычно осуществляют уход за ними; а также любым другим потенциально уязвимым группам учащихся в школе.

3.5. Оценка работы как часть процесса обучения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- методы оценки и средства ведения учета;
- суждения в процессе обучения;
- использование информации, касающейся оценки.

Уровень 5. Пояснение

- Методы оценки точно соответствуют ясно обозначенным целям. Применяются достаточное количество формальных и неформальных оценочных способов при вынесении суждений о ходе выполнения задач, поставленных в учебном плане, а также эффективные методы ведения записей и сведения воедино оценочной информации. При необходимости эффективно и в соответствии с общенациональными и местными установками используются тесты.

- Учителя знают учащихся и постоянно стремятся выяснить, насколько успешно отдельные учащиеся справляются с основными

учебными заданиями и какие испытывают трудности. Принимаются меры, чтобы суждения учителей проходили последующий арбитраж и оценку.

- Учителя регулярно сообщают учащимся сведения о продвижении вперед и успеваемости. Учащиеся сами принимают участие в диалоге о своем прогрессе, и их мнения ценятся. Большой упор делается на то, чтобы оценить отдельные достижения и наметить следующие шаги в обучении. Краткие сводки и записи периодически используются для информирования учащихся, а также для создания базы для отчетов перед родителями и для поддержания непрерывности в обучении при переходе от одного этапа к другому. Учителя всесторонне используют оценочную информацию, чтобы определить эффективность учебы и обучения и проинформировать о будущих потребностях в плане обеспечения.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Применяется ограниченное количество методов оценки. Некоторые из них не подходят для оценки прогресса в достижении задач, поставленных в учебном плане. Оценочная информация записывается, однако в некоторых важных аспектах она неадекватна или бесполезна. Тесты общенационального и местного уровней используются, однако вне связи с соответствующими установками – например, время проведения тестов не вполне увязывается с прогрессом учащихся.

- Учителя знают учащихся неодинаково. Их сильные и слабые стороны иногда не замечаются, а суждения, сделанные «на месте», поверхностны. Имеются серьезные недостатки в выборе мер для последующего арбитража и оценки суждений учителей.

- Учителя иногда обсуждают с учащимися сведения об их продвижении вперед, однако обратная связь с учащимися нерегулярна. При той обратной связи, которая существует, не в полной мере принимается во внимание необходимость признавать успехи или определять следующие шаги в процессе обучения. Записи ведутся, однако они не отражают всех ключевых моментов работы. Они не часто используются, чтобы информировать учащихся, и не могут служить основой для составления отчетов для родителей. Оценочная информация в недостаточной мере используется для определения эффективности учебы и обучения, а также/или для планирования обеспечения учебного процесса.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

3.6. Отчеты о том, как учится учащийся

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- как составлять отчет;
- передаваемые родителям сведения о том, как учится каждый учащийся;
- способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок.

Уровень 5. Пояснение

- Родителей в хорошем смысле побуждают вести диалог со школой по поводу прогресса в учебе их детей, школа с готовностью устраивает консультации с учителями. Официальные мероприятия школы хорошо организованы, и все ее установки сообщаются в ясной форме.
- Письменные отчеты для родителей составляются в удобочитаемой форме, в них приводится понятная 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. Ответы родителей на эти отчеты приветствуются.
- Мнения родителей и их запросы относительно успеваемости и прогресса своего ребенка рассматриваются своевременно и тщательно. Школа активно откликается на них.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Родителям рассказывают о том, как вести диалог со школой по поводу прогресса в учебе их детей, однако активно к этому их не побуждают. Школа предоставляет возможности проконсультироваться с учителями, однако делается это нечасто и/или сообщения о таких мероприятиях неопределенны.
- Письменные отчеты для родителей непонятны или составляются в неудобочитаемой форме. В них приводится информация об успеваемости каждого ученика по большинству предметов, включенных в учеб-

ный план, но не намечаются следующие стадии в обучении учащегося. В отчетах прослеживается тенденция делать слишком сильный акцент на отношении учащихся к учебе, а не на их знаниях, понимании и развитии их навыков. Родителей не просят давать ответы на эти отчеты.

- На высказанные родителями мнения и их запросы относительно успеваемости и прогресса ребенка даются ответы общего характера, а мнения родителей не считаются важными.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

4.1. Воспитательная работа

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности;
- меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся.

Уровень 5. Пояснение

- Школа выполняет согласованные меры и процедуры для оказания помощи учащимся и их защиты от вредных воздействий, злоупотреблений и безнадзорности. Все сотрудники школы ясно понимают свою роль и ответственность, внимательно относятся к здоровью учащихся и их безопасности и в полном объеме сознают важность проблем защиты детей. В школе выработаны четкие, хорошо спланированные меры и процедуры по борьбе с грубым обращением, расовыми конфликтами, наркотиками, а также безопасному пользованию Интернетом, которые эффективно применяются на практике. К нуждам и проблемам детей относятся с тактом, принимая во внимание права учащихся, конфиденциальность (где это необходимо), достоинство и неприкосновенность частной жизни. Учащимся обеспечен доступ к эффективному механизму подачи жалоб. Их проблемы решаются быстро и справедливо, и учащихся ставят в известность о результатах принятых мер.
- Персонал школы принимает коллективное участие в создании такой обстановки, при которой во всей школе ощущаются взаимное доверие, уважение и уверенность. Сотрудники школы, которым поручено заниматься воспитательной работой, включая, когда это необходимо, сотрудников ряда партнерских организаций, оказывают всестороннюю

поддержку членам семьи/опекунам учащихся и сообщают другим сотрудникам школы относящиеся к делу сведения о положении в семье отдельных учащихся. Сотрудники школы живо откликаются на духовные, физические и социальные нужды отдельных учащихся и с тактом относятся к сведениям об их жизни в своих семьях. Они стремятся решать проблемы на стадии их возникновения, при необходимости используя консультации других специалистов.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Несмотря на то, что школа принимает меры для создания безопасной и спокойной обстановки для учащихся, в этой области имеются серьезные недостатки. Осуществляемые школой меры и процедуры охватывают лишь некоторые аспекты воспитательной работы и социального обеспечения или же являются устаревшими. Их осуществление зависит от деятельности отдельных сотрудников школы. Некоторые работники школы в недостаточной степени понимают свою роль и ответственность, а также важность вопросов, связанных со здоровьем и безопасностью детей. Персонал школы в какой-то степени осознает значение вопросов, связанных с защитой детей, однако для своей же пользы нуждается в дополнительной подготовке. Меры по борьбе с грубым обращением, расовыми конфликтами, наркотиками, а также по безопасному пользованию Интернетом разработаны нечетко и выполняются не в полном объеме. Вопросы, связанные с охраной здоровья учащихся, обсуждаются, однако это не всегда подкрепляется практическими действиями. Хотя к нуждам и проблемам детей сотрудники школы относятся добросовестно, они не всегда принимают во внимание права учащихся, конфиденциальность (где это необходимо), достоинство и неприкосновенность частной жизни. Учащиеся не знают, как им обратиться с жалобой, и не уверены, что их проблемы будут решены быстро и справедливо.

- Меры по созданию обстановки взаимного доверия, уважения и уверенности не во всем эффективны. Сотрудники школы не всегда проявляют такт в обращении со сведениями о личной жизни учащегося и полагают, что проблемы, связанные с эмоциональностью детей, следует решать только в кризисных случаях или же при наличии у ребенка явных трудностей. Работники школы оказывают недостаточную поддержку членам семьи/опекунам учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. При использовании этого показателя качества по воспитанию в средних школах следует принимать во внимание следующее:

- знание воспитательским составом отдельных учащихся (включая назначенных воспитателей и воспитателей возрастных групп первого уровня);
- мероприятия для получения таких знаний (например, регулярные беседы один на один или в небольших группах);
- качество откликов на выявленные потребности (например, организация консультаций, конференции, на которых разбираются примеры из практики);
- ведение записей на тему воспитания и общение с другими преподавателями.

2. При необходимости следует отметить методы, используемые для определения нужд и помощи: беженцам; детям путешествующих родителей; детям, находящимся под чьим-либо присмотром; тем, для кого английский не является родным языком; детям с физическими недостатками: тем, кто может посещать занятия не все время из-за болезни, по семейным обстоятельствам или находясь на временном попечении в период отдыха тех лиц, которые обычно осуществляют уход за ними; а также любым другим потенциально уязвимым группам учащихся в школе.

4.2. Личное и социальное развитие

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития;
- прогресс учащихся в развитии позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера;
- организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся.

Уровень 5. Пояснение

- Школа применяет ряд включенных в план и взаимоуязвимых мероприятий с целью развития личных и общественных качеств учащихся. Преподаватели принимают участие в разработке и активно работают над выполнением установок, действующих во всей школе. Последовательно внедряются в практику общие для всей школы стандарты ожидаемого поведения. Школа предоставляет частые и регулярные возможности для поощрения учащихся и для того, чтобы их достижения признавались и ценились. В план школы включены мероприятия,

в рамках которых учащимся предоставляются возможности проявлять заботу и внимание по отношению к другим и развивать в себе чувство активной гражданственности. Развитие личных и общественных качеств предусмотрено во всех аспектах учебного плана. Планирование программ и специальных тематических мероприятий, таких как круглый стол, борьба с грубым обращением, антирасистские кампании и работа в общине, осуществляется эффективно и способствует развитию личных и общественных качеств.

- Почти у всех учащихся наблюдается прогресс в развитии самоуважения, чувства личной безопасности и уверенности в своих знаниях, навыках и новых ценностях. Они демонстрируют независимость мышления и хорошо взаимодействуют с другими как в обществе, так и школьной работе. Их поведение и отношения в обществе свидетельствуют об искренней заботе о других и о терпимости по отношению к другим.

- Учащимся предоставляются возможности участвовать в самых различных видах деятельности вне учебного плана и в иных мероприятиях, таких, например, как работа клубов, помощь в учебе, членство в молодежных трудовых организациях, добровольных объединениях, презентации для местных общественных групп, поездки в другие города и деятельность, связанная с работой индустрии образования. Участие в деятельности такого рода поощряется и способствует развитию активной гражданской позиции.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Школа применяет ограниченный ряд мероприятий с целью развития личных и общественных качеств учащихся. Не все преподаватели принимают участие в разработке установок для всей школы и стандартов ожидаемого поведения. Школа предоставляет нечастые и незапланированные возможности для признания достижений учащихся, а также возможности, в рамках которых учащиеся могут выказывать заботу и внимание по отношению к другим и развивать в себе чувство активной гражданственности. Развитие личных и общественных качеств считается задачей отдельных учителей или отделений школы. Программы и специальные тематические мероприятия не дают эффективной отдачи в развитии личных и общественных качеств учащихся.

- У большинства учащихся наблюдается прогресс в развитии самоуважения, чувства личной безопасности и уверенности в своих знаниях,

ях, навыках и новых ценностях. Взаимодействие с другими учащимися в общественной и классной работе ограничено. Поведение учащихся и качество их взаимоотношений в обществе в целом отличается разнообразием, значительное число учащихся ведут себя неприемлемо, агрессивно и нетерпимо по отношению к другим.

- Учащимся предоставляются небольшие возможности для участия в каких-либо видах деятельности вне учебного плана и в иных мероприятиях. Они занимаются этим по своей собственной инициативе, а не с помощью школы. Это ведет к ограничению возможностей для учащихся развивать активную гражданскую позицию.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

4.3. Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- 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.

Уровень 5. Пояснение

- Подготовка к выбору профессии на главных этапах обучения (например, на этапах от S2 до S3, от S4 до S5 и в выпускных классах) включает ряд точно нацеленных мероприятий: например, самооценку своих способностей и интересов; очень хорошую информацию и консультации по поводу курсов подготовки и профессий; эффективное использование библиотеки о видах профессиональной деятельности, а также полезные контакты с должностным лицом от работодателя. Начиная с этапов S4/S5 и далее такие мероприятия включают: возможности хорошо организованной трудовой практики/стажерства; активную помощь в подготовке резюме и к собеседованиям; удобные возможности для посещения слетов работодателей или дней открытых дверей в колледжах и университетах, а также выступления в школе представителей уч-

реждений дальнейшего образования, высшего образования и бизнеса. Информация и возможности, включая информационные технологии, предоставляются по первому требованию и служат для удовлетворения нужд всех учащихся и их родителей (а также, если это необходимо, и взрослых студентов).

- Учащимся обеспечен доступ к ясно и аккуратно изложенной, соответствующей действительности и обновленной информации, предоставлена возможность получения консультаций по поводу дальнейшего обучения, выбора профессии и стипендий, например, в виде буклетов о курсах и схемах обучения на последующих этапах; проспекты колледжей и университетов; информация о различных видах работы, распространяемая в печатных изданиях и других средствах массовой информации, включая информационные технологии; информационные пакеты для выпускников школ по таким вопросам, как законодательство, налогообложение и общенациональное страхование.

- Сотрудники школы, наделенные наставническими обязанностями, хорошо информированы о запросах отдельных учащихся в рамках общего учебного плана и поддерживают связь с отделениями школы, ведущими предметами, чтобы они могли обсудить соответствующие направления действий в рамках образования, подготовки или устройства на работу. Обмен информацией между персоналом школы, наделенным наставническими обязанностями, и консультантами работодателей дает весьма эффективные результаты. Учащихся (и родителей, если это необходимо) приглашают на индивидуальные собеседования с соответствующим персоналом и с консультантами от работодателей.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Число мер, направленных на помощь учащимся в выборе образования, ограничено. Базовая информация о выборе курса предлагается, однако индивидуальное наставничество ограничено, поверхностно или плохо согласовано по времени. У учащихся ограничен доступ к библиотеке о видах профессиональной деятельности и/или к должностному лицу от работодателя, почти нет возможности пользоваться информационными технологиями. Наставничество не в равной степени удовлетворяет запросы всех учащихся. Например, те, кто собирается пойти на работу, обслуживаются хуже, чем те, кто решил получить высшее образование. Имеются возможности для трудовой практики/стажёрства и других внешкольных контактов, однако их диапазон ограничен, а некоторые из таких возможностей низкого качества.

- Предоставляемая школой информация о выборе курса и диапазоне возможностей дальнейшего обучения спорадична. Например, она вполне адекватна для этапов S3/S4, однако недостаточна для этапов S5/S6. Проспекты учебных заведений, информация о профессиональной деятельности и подробности, касающиеся схем обучения и стипендий, неполные или устаревшие.

- Сотрудники школы, наделенные наставническими обязанностями, недостаточно информированы, чтобы составить для себя полное представление о запросах учащихся в рамках учебного плана. Их не всегда можно найти, чтобы получить совет и/или консультацию для детей или родителей по вопросам, связанным с учебным планом или профессиональным обучением. Связи с консультантами работодателей не всегда дают эффективные результаты.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

4.4. Отслеживание прогресса и достижений

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- процедура отслеживания;
- характеристики прогресса и развития учащихся;
- меры, принимаемые для использования полученной информации.

Уровень 5. Пояснение

- Основной персонал систематически следит за прогрессом отдельных учащихся, регулярно и тщательно изучая отчеты о прогрессе. Запланированная и реально выполненная работа регулярно сопоставляются, а тенденции (позитивные или негативные) обсуждаются в ходе бесед с учащимися и, если это необходимо, с родителями, чтобы согласовать дальнейшие действия. Учащимся предоставлена возможность оценивать свой собственный прогресс и склонности, а также вносить предложения в отношении своих собственных учебных планов.

- Запланированная и реально выполненная работа учащихся систематически регистрируется. В личных делах накапливается всесторонняя и весьма полезная информация, отражающая индивидуальные склонности учащихся, их прогресс и успеваемость, причем в сборе этой информации активно участвуют сами учащиеся. При необходимости

такого рода личные дела могут служить подтверждением достижений учащегося за пределами школы.

- Основной персонал школы эффективно использует собранную информацию для того, чтобы обсудить реалистичные учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Налицо эффективный обмен информацией о достижениях учащихся между руководителями старшего звена, классными руководителями/преподавателями предметов, персоналом, занимающимся обеспечением учебного процесса, персоналом, наделенным наставническими обязанностями, и родителями. Учащиеся используют информацию из своих личных дел для составления резюме и подготовки к собеседованиям с работодателями. Эти данные также используются для подготовки кратких информационных справок для консультационных кадровых агентств, а также составления характеристик.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Основной персонал нерегулярно следит за прогрессом отдельных учащихся и не всегда тщательно изучает отчеты о прогрессе. В план внесены некоторые задания для основного персонала – сопоставить запланированную и реальную работу и обсудить результаты с учащимися и родителями. Учащимся предоставлена ограниченная возможность оценивать свой собственный прогресс и планировать следующие шаги в своей учебе.

- Лишь часть фактических данных о достижениях учащихся отражается в записях. В них содержатся сведения об успеваемости учащихся за ряд лет, однако нет или мало сведений, касающихся мотивации, склонностей к каким-либо профессиям, привычек и интересов. В личных делах мало сведений о достижениях учащегося за пределами школы.

- Основной персонал школы в ограниченной степени использует имеющуюся информацию. Хотя в личных делах приводятся фактические данные об успеваемости и об отдельных упражнениях в самооценке, они редко используются для того, чтобы обсудить учебные цели и дать возможность учащимся разработать свои собственные учебные планы. Связь между руководителями старшего звена, классными руководителями / преподавателями предметов, персоналом, занимающимся обеспечением учебного процесса, персоналом, наделенным наставническими обязанностями, и родителями ограничена. Учащиеся не имеют доступа к всесторонней информации для подготовки к собеседовани-

ям с работодателями и для составления резюме. Персонал школы не использует систематически эти данные для подготовки кратких информационных справок для консультационных кадровых агентств, а также составления характеристик.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

При рассмотрении учебных планов учащихся следует при необходимости упомянуть, о личных учебных планах и/или индивидуальных образовательных программах, если таковые имеются.

4.5. Помощь в учебном процессе

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- программы помощи учащимся в процессе обучения;
- прогресс учащихся и успеваемость;
- выполнение задач по предоставлению помощи в учебе.

Уровень 5. Пояснение

- Программы хорошо спланированы и дифференцированы, что позволяет учащимся в полной мере участвовать в выполнении всего учебного плана, добываясь максимального прогресса в своей работе. Тщательно выбраны цели, задачи и деятельность с учетом индивидуальных нужд учащихся. В тех случаях, когда это необходимо, систематически вводятся в план и предлагаются учащимся дополнительные виды деятельности, включая и те, что связаны с информационными технологиями, чтобы помочь некоторым учащимся преодолеть испытываемые ими серьезные трудности по каким-либо предметам в рамках учебного плана. Участие в работе персонала, отвечающего за обеспечение учебного плана, приносит заметную отдачу в выполнении намеченных программ работы.

- Почти все учащиеся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются весьма значительных успехов в достижении целей и решении задач учебного плана в рамках их программ работы. Следует отметить, что уровень успеваемости таких учащихся высокий.

- Персонал, отвечающий за обеспечение учебного процесса, выполняет комплекс своих обязанностей успешно. Эти обязанности включа-

ют обеспечение хорошо спланированного и эффективного учебного процесса с применением наглядных пособий и коллективной работы, а также основанные на хорошей осведомленности рекомендации руководителям старшего звена и классным руководителям, касающиеся учебного плана, эффективных индивидуальных программ работы и методов удовлетворения потребностей учащихся. Отдельным учащимся предоставляются услуги опытных специалистов. Персонал, отвечающий за обеспечение учебного процесса, способствует повышению качества работы сотрудников школы, помогая претворять в жизнь установки школы в отношении удовлетворения нужд учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- В программах прослеживается тенденция сосредоточивать обучение только на основополагающих навыках, в частности на чтении и умении считать. Основные элементы учебного плана только в общих чертах учитывают трудности, обычно испытываемые в учебе школьниками. Отдельные группы учащихся сталкиваются со значительными трудностями при изучении какого(их)-либо предмета(ов), включенного(ых) в учебный план. Персонал, отвечающий за обеспечение учебного процесса, вносит незначительный вклад в выполнение намеченных программ работы.
- Большинство учащихся с особыми образовательными нуждами и/или физическими недостатками добиваются успехов в достижении целей и решении задач учебного плана в рамках их программ работы, однако зачастую это происходит медленно и общая успеваемость низка.
- Персонал, отвечающий за обеспечение учебного процесса, эффективно выполняет лишь часть своих обязанностей. Учебный процесс с применением наглядных пособий и коллективной работы спланирован плохо. Руководителям старшего звена и классным руководителям не дается достаточно рекомендаций, касающихся учебного плана, индивидуальных программ работы и методов удовлетворения потребностей учащихся. Услуги специалистов, оказываемые отдельным школьникам, эффективно удовлетворяют их потребности. Заметна необходимость в повышении качества работы сотрудников школы с целью претворения в жизнь ее установок, направленных на удовлетворение нужд учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. При использовании данного показателя качества необходимо обратить должное внимание на ту роль, которую играет обеспечение учебного процесса в утвержденных планах школы. Обеспечение учебного процесса включает: коллективные занятия; обеспечение наглядными пособиями; консультации; услуги специалистов, оказываемые отдельным учащимся; повышение качества работы персонала школы. Не все эти обязанности могут выполняться в какой-либо отдельно взятой школе или ее отделении. Этот ПК оценивает соответствие и качество выполнения обязанностей в определенной ситуации. Конкретные вопросы, касающиеся размещения учащихся в классах, рассматриваются в рамках ПК 6.5.

2. Там, где используется термин «элемент», он относится к какому-либо результату, составной части, элементу программы на аттестат школы или другому аспекту учебного плана.

3. Там, где это необходимо, следует отмечать помощь, оказываемую учащимся, для которых английский не является родным языком.

4.6. Соблюдение законов об обеспечении учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур;
- удовлетворение требований законов;
- меры для выполнения законодательства.

Уровень 5. Пояснение

- Руководители старшего звена и сотрудники школы, отвечающие за обеспечение учебного процесса, хорошо знают и ясно понимают действующее законодательство и рекомендации относительно учащихся с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками.
- Потребности отдельных учащихся, как это указывается в соответствующих документах, являются той исходной информацией, которая служит для разработки и эффективного выполнения индивидуальных образовательных программ. Обеспечение, о котором идет речь в этих программах, предоставляется эффективно. В нужное время проводится анализ положения дел и принимаются меры для правильного определения будущих потребностей учащихся в соответствии с требованиями закона.

- В школе разработаны эффективные меры, которые позволяют ей выполнять свои обязанности по исполнению законов относительно детей с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками. Руководители старшего звена и персонал школы, отвечающий за обеспечение учебного процесса, работают в тесном контакте друг с другом, добиваясь слаженного управления осуществлением мер в области обучения и обеспечения детей с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками и уделяя должное внимание роли учащихся, родителей и внештатных специалистов.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Руководители старшего звена и сотрудники школы, отвечающие за обеспечение учебного процесса, плохо знают и понимают действующее законодательство и рекомендации относительно учащихся с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками.
- Потребности отдельных учащихся, как это указывается в соответствующих документах, не в полной мере принимаются во внимание при разработке и выполнении индивидуальных образовательных программ. Время и качество анализа положения дел, а также, когда это необходимо, будущих потребностей учащихся не всегда соответствуют требованиям закона.
- Меры, разработанные школой в целях выполнения законов относительно детей с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками, ограничены в ряде своих аспектов. Отсутствие эффективного сотрудничества между руководством школы и ее персоналом, отвечающим за обеспечение учебного процесса, приводит к недостаткам в управлении обеспечением школьников с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками. Имеются случаи запаздывания с выполнением программ или анализа соответствующей документации, причем учащиеся, родители и внештатные специалисты не всегда принимают активное участие в этом процессе.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

4.7. Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- 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.

Уровень 5. Пояснение

- Точная оценка и тщательное предварительное изучение характера проблем учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками дают возможность весьма эффективно удовлетворять эти нужды с помощью размещения детей в классах и их обеспечения. За размещением детей установлен жесткий контроль. Сотрудничество между местными властями, школой, учащимися и родителями/опекунами при определении размещения таких учащихся весьма эффективно. Если размещение оказывается неудачным, оперативно организуется более соответствующее нуждам школьника размещение или же искиваются дополнительные либо иные возможности.
- В условиях обычной школы применяется тактика вовлечения таких школьников в общую жизнь, и учащихся с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками помещают в классы, которые успешно решают вопросы, связанные с их учебными и социальными потребностями. В специальной школе или в специальных отделениях обычной школы принимаются меры, чтобы в классах было управляемое количество учащихся с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками с учетом их возраста, стадии обучения и общего уровня имеющихся ресурсов обеспечения.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- В школе большинство учащихся с особыми образовательными нуждами и физическими недостатками, что соответствует возможностям решать проблемы с помощью размещения или обеспечения школьников. Размещение некоторых учащихся в рамках обеспечения их по-

требностей основано на недостаточно точной или неполной оценочной информации. Местные власти, школа, учащиеся и родители/опекуны не всегда демонстрируют совместную эффективную работу при определении соответствующих размещений учащихся. После того как такого школьника поместили в класс, анализ его положения там осуществляется неполно и нечасто. Эффективное решение вопроса растягивается слишком надолго, если размещение ребят в классах оказалось неудачным.

- В условиях обычной школы, хотя тактика вовлечения таких школьников в обычную жизнь и практикуется, их размещают в классах, где какие-то из их проблем решаются, а какие-то нет. В специальной школе или в специальных отделениях обычной школы во многих классах отмечается сочетание таких потребностей, которые затрудняют решение некоторых из них.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

4.8. Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- связи с местными властями и другими руководящими органами;
- связи с другими образовательными учреждениями;
- связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями;
- связи с официальными организациями.

Этот показатель касается связей с местными властями, а также с другими руководящими органами, школами, организациями и работодателями, которые оказывают помощь в обучении.

Уровень 5. Пояснение

- Школа поддерживает тесные и продуктивные связи с местными властями и другими руководящими органами. Соответствующие поручения и обязанности руководителей школы, а также поручения и обязанности местных властей и других руководящих органов четко определены.

- Соответственно у школы имеются хорошо развитые и эффективные связи с другими школами, отделениями, колледжами дальнейшего образования и иными образовательными учреждениями. В рамках этих связей осуществляется эффективная передача оценочной информации, а также сведений, касающихся составления учебных планов и воспитательной работы. В установленные периоды времени совершается обмен ясными и подробными данными об учебных нуждах учащихся.

- Школа располагает устойчивой и продуктивной сетью контактов и партнерских отношений с работодателями, компаниями, представляющими индустрию образования, а также с другими общественными и специализированными организациями, используя их для обеспечения всесторонней помощи учащимся.

- Школа поддерживает эффективные связи с официальными организациями, включая психологов, работающих в области образования, медицинские учреждения, организации социального обеспечения и другие подобные организации. Службы школы отличаются очень слаженной совместной работой, направленной на оказание помощи учащимся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Отмечаются недостатки в области сотрудничества школы с местными властями и другими руководящими органами. Сотрудники школы имеют нечеткое представление о соответствующих поручениях и обязанностях руководителей школы, а также о поручениях и обязанностях местных властей/совета управляющих.

- У школы нет в достаточной мере развитых и эффективных связей с другими школами, отделениями, колледжами дальнейшего образования и иными образовательными учреждениями. Рабочие отношения продуктивны лишь в ограниченной степени. В рамках осуществляемых связей акцент делается на проблемах воспитания, а составлению учебных планов и оценочной информации уделяется недостаточное внимание.

- Связи с работодателями, деловыми партнерами, а также с другими общественными и добровольческими организациями приносят небольшую отдачу в обеспечении помощи учащимся.

- Хотя школа поддерживает некоторые связи с официальными организациями, связи эти неустойчивы или малоэффективны. Отмечаются недостатки в объединении усилий служб школы для оказания помощи учащимся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. При использовании данного показателя качества к начальной или специальной школе там, где это необходимо, следует принимать во внимание связи с детскими садами, другими средними школами и колледжами дальнейшего образования.

2. При использовании данного показателя качества к средней или специальной школе там, где это необходимо, следует принимать во внимание связи с детскими садами, с другими средними школами и колледжами дальнейшего образования.

3. При использовании данного показателя качества к средней или специальной школе следует принимать во внимание связи с работодателями и консультационными организациями в области профессиональной подготовки.

4. Главный упор при использовании данного показателя следует делать на сотрудничество с другими школами в осуществлении программ для учащихся в возрасте 5–14 лет.

5. При оценке помощи учащимся в средних или специальных школах данный показатель качества должен включать в себя меры обеспечения при переходе учащихся из начальных в средние школы, в том числе контакты с начальными школами на предмет консультационной и учебной помощи учащимся, ознакомительные мероприятия для учащихся, а также беседы со школьниками в период обустройства на стадии обучения S1.

6. В случаях, когда учащиеся переходят из обычных школ в специальные и наоборот или учатся в смешанных классах вместе с детьми с особыми нуждами в образовании, следует принимать во внимание качество планирования, подготовки документации и качество организации.

5.1. Климат в коллективе и взаимоотношения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- 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.

Уровень 5. Пояснение

• Учащиеся и работники школы отождествляют себя со школой и гордятся своей принадлежностью школе. В школе существует эффективный механизм совещания с учащимися и вовлечения их в процесс принятия решений в отношении жизни и работы в школе.

• Прием родителей и посетителей хорошо организован и отличается гостеприимностью. Руководители школы слаженно выполняют весь-

ма значительный объем работы по поддержанию хорошей атмосферы во всей школе, и это заметно по тому, как они ведут дела с учащимися, родителями и посетителями школы.

- Учащиеся и сотрудники школы отличаются высокой моралью.
- Отношения между сотрудниками школы и между учащимися, а также между ними очень позитивные.
- Стандарты поведения и дисциплины учащихся очень высокие. Учащиеся сознательно и все вместе работают с сотрудниками школы и друг с другом, ведут себя очень хорошо, вежливы и учтивы. И поведение, и общественные дела учащихся свидетельствуют об их понимании других людей и об их заботе о них. Работники школы решают проблемы, связанные с посещаемостью и дисциплиной, тактично, доброжелательно, но вместе с тем и авторитетно – так, чтобы свести к минимуму негативные последствия для учебы и обучения.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Учащиеся и работники школы не вполне разделяют чувства тождества со школьным коллективом и лояльности по отношению к нему. Меры, направленные на организацию совещаний с учащимися, ограничены и не всегда эффективны.
- Приему посетителей уделяется недостаточное внимание. Руководители школы несогласованно действуют для создания хорошей атмосферы в школе. То, как они ведут дела с учащимися, сотрудниками и посетителями школы, во многих случаях мешает установлению позитивной атмосферы в школе.
- Моральные стандарты значительного числа учащихся и/или сотрудников школы низки.
- Отношения между сотрудниками школы не всегда позитивны. Атмосфера удовлетворительна во многих отношениях, но не всегда отличается уравновешенностью и целенаправленностью. В отношениях между сотрудниками школы, между учащимися, а также между ними заметны неуравновешенность, иногда напряженность или черствость.
- В поведении и в дисциплине значительного числа учащихся имеются недостатки. Эти учащиеся не работают совместно с сотрудниками школы и ведут себя неучтиво по отношению к другим. Отмечается противоречивость в решении проблем, связанных с низкой посещаемостью и плохим поведением, а недостатки в отношениях между работниками школы и учащимися приводят к случаям недисциплинированного поведения, чего можно было бы избежать.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений;
- создание условий для утверждения моральных установок при достижении результатов в работе.

Уровень 5. Пояснение

- Персонал школы ожидает высоких результатов в успеваемости, посещаемости и поведении учащихся. Хорошо осознается важность поощрений в качестве побудительного стимула и позитивного аспекта школьной жизни. Все стороны жизни в школе отличает уместное использование похвалы. Учащиеся настроены на высокие результаты в собственной работе и в работе других. На всех стадиях учебы им предоставляется возможность выполнять поручения, и многие из них этим занимаются.

- Персонал школы стремится к установлению высоких моральных стандартов в достижениях всей школы. Преподаватели создают среду обучения, явно ориентированную на высокое качество работы учащихся. У учащихся наблюдается большое стремление добиться высоких результатов, отражающееся в их позитивном подходе к работе над предметами курса, в их оценках на общенациональных экзаменах и в самоусовершенствовании. От всех учащихся ожидают соответствующих высоких показателей в разнообразных областях учебы. Школа ценит, признает и сообщает об этих достижениях вышестоящим органам, родителям, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Персонал школы не всегда уверен в хороших результатах успеваемости, посещаемости и поведения учащихся. Учащиеся не всегда

положительно относятся к этим аспектам школьной жизни. Поощрения применяются, но понимание или признание их ценности ограничено либо поощрения используются неправильно. Учащиеся не настроены на высокие результаты в собственной работе и работе других. Возможность выполнять какие-либо поручения предоставляется им не всегда, а если предоставляется, то, например, только старшим школьникам. Преподаватели стремятся создать положительную среду обучения, однако не достаточно ясно доносят до учащихся, какое качество работы от них ожидается, либо не устанавливают соответствующих высоких стандартов в учебе.

- Персонал школы не всегда стремится к установлению высоких моральных стандартов в достижениях школы. Хотя в некоторых аспектах работы высокое качество достижений ценится, это отношение не распространяется на всю школьную жизнь. У учащихся наблюдается неоправданно скромное стремление добиться высоких результатов. Высоких показателей в работе в разнообразных областях учебы ждут только от определенных групп учащихся в школе. Школа нечасто пользуется возможностью отметить эти достижения и сообщить о них вышестоящим органам, членам семей учащихся и более широкой общественности.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

5.3. Равенство и справедливость

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- чувство равенства и справедливости;
- обеспечение равенства и справедливости.

Уровень 5. Пояснение

- На всех стадиях обучения в школе вполне очевидны усилия, прилагаемые для обеспечения равенства возможностей и чувства справедливости. Вопросы, касающиеся равенства, обсуждаются между учащимися и персоналом школы открыто и конструктивно. Этнические, религиозные, культурные и языковые различия признаются, ценятся и поощряются как формирующие положительный образ школы и ее сообщества. Учащиеся хорошо подготовлены к будущей жизни в обществе.

- Предпринимаются позитивные меры, чтобы добиться равного, уважительного, справедливого и честного отношения к учащимся, родителям и персоналу. Культура и язык, инвалидность, пол, национальность, сексуальная ориентация и особые требования к образованию не являются барьерами для обучения в школе. В школе практикуется общий подход к проблемам, связанным с равенством и справедливостью, таким, как преследование по расовым признакам и сексуальная дискриминация. Учащимся помогают чувствовать себя уверенно в изобличении дискриминации и борьбе с ней. Персонал, учащиеся и посетители школы чувствуют уважение к себе и ощущают себя в безопасности.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Равенство возможностей и чувство справедливости в работе школы проявляются в незначительной степени. Обсуждение вопросов равенства среди учащихся и персонала школы, а также между ними происходит скорее спонтанно. Участники такого обсуждения не всегда вступают в открытую и конструктивную дискуссию. Этнические, религиозные, культурные и языковые различия обычно игнорируются либо недооцениваются. Заметны серьезные недостатки в подготовке учащихся к будущей жизни в обществе.
- Предполагается, что к учащимся, родителям и персоналу должно проявляться уважительное, честное и справедливое отношение, однако к тому, чтобы это обеспечить на деле, предпринимается мало действенных шагов. Некоторые группы учащихся недостаточно участвуют в деятельности школы. Хотя школа и работает над вопросами, связанными с равенством и справедливостью, такими, например, как преследование по расовым признакам и сексуальная дискриминация, отдельные преподаватели и отделения школы подходят к ним по-разному. Учащимся не оказывается постоянной помощи в том, чтобы обличать дискриминацию и бороться с ней. В целом персонал школы, учащиеся и посетители чувствуют себя спокойно и безопасно, однако некоторые из них сомневаются в том, насколько ими дорожат в действительности.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

Применяя этот показатель, школы должны принимать во внимание вопросы равенства и справедливости при рассмотрении всех обстоятельств, с которыми сталкиваются учащиеся при контактах с беженцами; детьми путешествующих родителей; детьми, находящимися под чьим-либо присмотром; теми, для кого английский не является родным языком; детьми с физическими недостатками; теми, кто может посещать занятия не все время из-за болезни, по семейным обстоятельствам или находясь на временном попечении в период отдыха тех лиц, которые обычно осуществляют уход за ними; а также любыми другими потенциально уязвимыми группами учащихся в школе.

5.4. Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы;
- процесс коммуникации с родителями;
- связи между школой и советом школы;
- роль школы в местной общине.

Уровень 5. Пояснение

- Родители планомерно и целенаправленно оказывают помощь и принимают участие в жизни школы. Их активно побуждают к совместной работе в обучении их детей в самых разных видах деятельности, таких, например, как выполнение домашней работы, работа в классе, участие во внешкольных мероприятиях и других занятиях, не входящих в учебный план. Предпринимаются позитивные меры с целью дать возможность родителям эффективно участвовать в уходе за своими детьми и в их образовании.
 - Школа использует широкий набор эффективных способов связи с родителями. Эти способы полностью учитывают потребности языковых групп меньшинства. Родители с готовностью вступают в контакт со школой по поводу ее работы в рамках эффективной двусторонней связи.
 - Родителям всегда предоставляется ясная и хорошо оформленная информация по широкому кругу вопросов работы школы, включая такие, как цели работы, организация, планы развития и уровень достижений.
 - Директор установил хорошо развитые связи с советом школы. Школа активно побуждает членов совета школы вникать в жизнь шко-

лы и ее сообщества и принимать в ней участие. Такое партнерство приносит весомые выгоды и ценится всеми сторонами.

- Школа вносит значительный вклад в жизнь местного общества и работает с ним – например, участвует в мероприятиях и работе местных средств массовой информации. Школа проводит мероприятия, в которых могут принимать участие члены местной общины. При необходимости она может привлекать членов общины к участию в процессе обучения и/или принятия решений.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Хотя школа и принимает помощь, предлагаемую родителями, сама она планомерно и целенаправленно не вовлекает их в свою работу. Родители побуждают помогать своим детям в учебе, например в приготовлении домашних заданий, однако их недостаточно инструктируют, как лучше всего это делать. Предпринимается мало позитивных мер, чтобы дать возможность всем родителям эффективно участвовать в уходе за своими детьми и их образовании.

- Школа использует ограниченный набор способов связи с родителями и не побуждает родителей брать на себя инициативу. Эти способы мало учитывают потребности языковых групп меньшинства.

- Родителям предоставляется информация по многим аспектам работы школы. Однако она мало что дает родителям, поскольку, например, подается в неудобной форме, трудной для понимания или ограниченной по тематике.

- Почти ничто не свидетельствует о конструктивной деятельности или выгодах сотрудничества школы, школьного сообщества и совета школы.

- Вклад школы в жизнь местного общества невелик, и члены сообщества могут посещать только отдельные мероприятия, проводимые школой. Школа предоставляет ограниченные возможности членам местной общины для участия в процессе обучения детей или принятия решений.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. Там, где нет совета школы, следует применять показатель качества с другими темами.

2. При использовании данного показателя качества к вопросам обеспечения процесса обучения следует принимать во внимание участие родителей в обсуждении индивидуальных образовательных программ и их выполнения.

3. В независимых школах следует учитывать работу совета управляющих/директоров/попечителей и других руководящих органов.

6.1. Размещение учащихся и средства обеспечения

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- достаточность, количество и соответствие;
- меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности.

Данный показатель качества касается условий размещения учащихся и средств обеспечения, предоставляемых вышестоящими административными органами образования или органами управления либо предоставляемых группе преподавателей руководством школы.

Уровень 5. Пояснение

- Условия размещения учащихся и средства обеспечения создают спокойную и приятную обстановку, стимулируя учебу, хорошо подходящую для работы учащихся по учебному плану, для работы персонала школы, а также, если это необходимо, для общественных и развлекательных мероприятий. Для существующих в школе классов выделено достаточно места. Для учителей отведены удобные помещения, а для учащихся – места, где можно проводить общественные мероприятия. В школе много удобных подсобных помещений и демонстрационного оборудования. Здание содержится в очень хорошем состоянии. Электротехническая, водопроводная арматура и мебель соответствуют потребностям образовательного учреждения, высококачественны, в очень хорошем состоянии. Оборудование доступно и удобно для всех пользователей.

- В школе приняты весьма эффективные меры, направленные на то, чтобы обеспечить должную безопасность зданий и вовремя выявлять и решать проблемы, связанные с обеспечением охраны здоровья учащихся и безопасностью помещений и оборудования.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Условия размещения и средства обеспечения создают спокойную обстановку, однако требуются некоторые доработки, чтобы обеспечить процесс учебы и обучения, а также создать условия для проведения общественных мероприятий и отдыха. Несмотря на то, что большинство помещений для проведения занятий соответствуют требованиям по своим размерам, ограниченность пространства в некоторых случаях мешает целям обучения. В школе следует улучшить положение дел с подсобными помещениями и демонстрационным оборудованием. Некоторые части здания требуют внутренней отделки. Электротехническая, водопроводная арматура и мебель находятся в рабочем состоянии, но не полностью соответствуют потребностям образовательного учреждения либо находятся лишь в приемлемом состоянии. Требуется решение ряда проблем, связанных с ремонтом. Для некоторых пользователей доступ к оборудованию затруднен.
- В школе приняты недостаточно жесткие меры по обеспечению безопасности. Хотя некоторые проблемы, связанные с обеспечением охраны здоровья учащихся и безопасностью помещений и оборудования, выявляются, но не всегда эффективно решаются.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Примечания

1. Когда этот показатель качества используется при оценке обеспечения школы в начальных или средних школах, он касается помещений, оборудования и работы соответствующих служб (например, службы, занимающейся ремонтом недвижимого имущества), приданных школе административными органами образования или органами управления.
2. Когда этот показатель применяется для оценки обеспечения на уровне коллектива, он касается помещений и оборудования, выделенных руководством школы.
3. Когда этот показатель применяется к средней школе, следует принимать во внимание соответствие специального оборудования, например, для преподавания музыки, естественных наук, физического воспитания, а также для преподавания технических дисциплин, включая домоводство.
4. Когда этот показатель применяется к начальной школе, следует принимать во внимание наличие удобных открытых пространств для передвижения учащихся, для просмотра передач, для игр или групповых занятий.
5. Когда этот показатель применяется к специальным школам/отделениям, следует принимать во внимание соответствие специального оборудования конкретным нуждам учащихся.

6.2. Обеспечение ресурсов

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- достаточность доступного финансирования;
- достаточность, размеры и пригодность ресурсов.

Он касается источников обеспечения, которые выделяются школе административными органами образования или органами управления или группе преподавателей внутри школы.

Уровень 5. Пояснение

- Имеющееся в распоряжении школы финансирование создает очень хорошую базу для обеспечения работы школы или коллектива.
- В школе имеется полный набор современных средств обучения, включая книги, материалы для практики, аудио- и визуальные средства, копировальную технику и компьютерное оборудование. Они соответствуют образовательным нуждам, находятся в очень хорошем состоянии и обеспечивают должную поддержку в работе школы или коллектива.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Хотя имеющегося в распоряжении школы финансирования достаточно для обеспечения минимально необходимой поддержки в работе школы или коллектива, в ряде случаев уровень финансирования негативно влияет на качество учебы и обучения, тормозит процесс принятия решений и сдерживает развитие школы.
- Набор средств обеспечения в школе или в коллективе находится в удовлетворительном состоянии, однако некоторые средства устарели и/или их количество, номенклатура и пригодность недостаточные. Это накладывает ограничения на некоторые аспекты работы школы или коллектива.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. Когда этот показатель качества используется при оценке обеспечения начальных или средних школ, он касается финансирования, выделенного школе административными органами образования или органами управления.

2. При необходимости следует принимать во внимание средства обеспечения, которые поступают от местных властей или приобретаются у них.

3. При оценке обеспечения коллективов преподавателей данный показатель качества касается источников снабжения, выделенных специально для таких коллективов.

4. Когда данный показатель применяется к обеспечению процесса обучения, следует обратить внимание на специальные средства обучения – наглядные пособия и приспособления.

6.3. Организация и использование ресурсов и пространства

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- организация и доступность;
- использование ресурсов;
- показ и представление интересных экспонатов.

Уровень 5. Пояснение

- В школе эффективно и практично организовано использование средств обучения учащимися и учителями, включая помещения и средства вне школы. Персонал школы знает, какие у школы имеются средства обучения, и располагает свободным доступом к ним.

- Средства обучения, включая компьютерное оборудование, имеющиеся местные ресурсы и средства, находящиеся вне школы, используются весьма умело для обеспечения высококачественного процесса учебы и обучения и получения дополнительных знаний. Учащихся побуждают регулярно и самостоятельно пользоваться этими средствами, включая специальное оборудование, там, где это необходимо. Активно применяются информационные технологии для оказания эффективной административной помощи персоналу школы, включая помощь в обработке данных, касающихся оценки работы школы. Управление средствами обеспечения учебного процесса способствует устойчивому развитию школы.

- Процессу учебы и обучения помогают хорошо оформленные и регулярно меняющиеся экспозиции работ учащихся и других интересных экспонатов. Они привлекают внимание и помогают создать стимулирующую обстановку.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Персонал школы и учащиеся не отдают себе полного отчета, чем располагает школа. Доступ к средствам обучения иногда излишне затруднен или ограничен.

- Использование средств обучения способствует выполнению учебного плана на базовом уровне, однако иногда не вполне соответствует поставленным целям или не ведет к качественной поддержке процесса учебы и обучения и не обогащает дополнительными знаниями. Школьников недостаточно побуждают самостоятельно пользоваться средствами обучения. Компьютерная техника используется, однако лишь в узких целях. Потенциал информационных технологий для обеспечения эффективной административной помощи персоналу школы в ряде случаев не используется. При управлении средствами обеспечения учебного процесса слишком мало уделяется внимания устойчивому развитию школы.

- Некоторое количество работ учащихся и других интересных экспонатов представлено на экспозициях, однако меняются они редко либо недостаточно внимания уделяется тому вкладу, который они вносят в процесс учебы и обучения. Общий эффект от них стимулирующего воздействия не оказывает.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

6.4. Кадровая работа

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- обеспечение кадров;
- опыт, квалификация и профессионализм кадров.

Этот показатель относится ко всем категориям персонала школы: к учителям (включая руководство), техническим работникам, администраторам, вспомогательному персоналу и вахтерам.

Уровень 5. Пояснение

- В школе достаточное количество преподавателей, чтобы обеспечить выполнение учебного плана на соответствующем уровне для всех учащихся, включая помощь детям с особыми образовательными нуждами. Учителям оказывается дополнительная помощь в их работе со стороны соответствующего количества дополнительного и вспомогательного

персонала и других специалистов, когда это необходимо. Школа всегда может воспользоваться услугами квалифицированных внештатных преподавателей и обеспечить им условия для эффективной работы.

- По опытности персонал школы хорошо уравновешен. Каждый в отдельности преподаватель имеет высокую квалификацию, все вместе обладают широким диапазоном профессиональных навыков, умения и подготовки, соответствующих их обязанностям и нуждам школы и ее учащихся. Учителя хорошо осведомлены о процессе развития и обучении детей.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- В школе достаточное количество преподавателей, чтобы обеспечить выполнение практически всех аспектов учебного плана. Однако не хватает преподавателей для оказания адекватной помощи детям с особыми образовательными нуждами. Учителям оказывается дополнительная помощь в их работе со стороны соответствующего количества дополнительного и вспомогательного персонала и других специалистов, когда это необходимо, однако в некоторых важных направлениях уровень обеспечения необходимо повысить. Школа зачастую не может воспользоваться услугами квалифицированных внештатных преподавателей, когда в этом возникает необходимость, а если это удастся не всегда, обеспечиваются условия для эффективной работы в классах, за которыми они закреплены.

- Отдельные преподаватели обладают необходимой квалификацией, однако диапазон и распределение их профессиональных навыков, умения и подготовки затрудняет достижение школой своих целей и удовлетворение нужд учащихся. Учителя не вполне осведомлены о процессе развития и обучении детей.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

6.5. Эффективность и размещение сотрудников

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- эффективность учителей и коллективной работы;

- формирование классов и размещение учителей;
 - обеспечение связей с целью помощи учащимся;
 - эффективность и размещение вспомогательного персонала.
- Этот показатель касается размещения всего персонала школы.

Уровень 5. Пояснение

- Преподаватели вносят эффективный вклад в работу школы или коллектива, где это необходимо, работают совместно в группах.

- При распределении персонала школы по классам принимаются во внимание качество, опыт и компетенция учителей, а также то, как это сочетается с поставленными в учебном плане целями. При необходимости тщательно планируется и регулярно рассматривается прикрепление вспомогательного персонала, а также приходящих преподавателей-специалистов для достижения хороших результатов.

- Плановая система позволяет устанавливать регулярные и прочные связи среди преподавателей, которые совместно работают с каким-либо учащимся или группой учащихся. При необходимости совместно с прикрепленными к классу преподавателями эффективно работает вспомогательный персонал, приходящие преподаватели-специалисты, специалисты другого профиля или врачи.

- Обязанности вспомогательного персонала тщательно распределены и хорошо понимаются всеми сотрудниками. Вспомогательный персонал вносит эффективный вклад в работу школы. Он выполняет соответствующие административные и другие задачи, освобождая преподавателей и руководителей старшего звена от текущей работы, связанной с управленческими делами. Действуя в четко очерченных рамках, вспомогательный персонал, работая в классах, активно расширяет знания учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Вклад преподавателей в работу школы или ее отделения по своему качеству и эффективности неодинаков. Там, где это необходимо, преподаватели не всегда дружно работают в группах.

- При распределении учителей по классам не всегда принимаются во внимание их квалификация и опыт. Когда в этом возникает необходимость, вспомогательный персонал и приходящие преподаватели-специалисты используются не лучшим образом.

- Связи между преподавателями, отвечающими за выполнение учебного плана в работе с каким-либо учащимся или группой учащихся, нерегулярны и только отчасти эффективны. Когда возникает необходимость, вспомогательный персонал, приходящие преподаватели-специалисты, специалисты другого профиля и врачи не всегда эффективно работают совместно с прикрепленными к классу преподавателями.
- Обязанности вспомогательного персонала нечетко распределены и слабо понимаются всеми сотрудниками. Вспомогательный персонал работает не вполне эффективно. Преподаватели и руководители старшего звена иногда тратят свое время на текущую административную работу и выполнение других задач, которые могли бы быть выполнены вспомогательным персоналом. Вспомогательный персонал, работая в классах, не имеет четко очерченного круга обязанностей и вносит не вполне эффективный вклад в расширение образования учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

В узком контексте вспомогательной работы в ходе учебного процесса следует уделять должное внимание сбалансированному распределению обязанностей вспомогательного персонала в рамках: совместного обучения; обеспечения учебными пособиями, проведения консультаций; оказания услуг специалистов, повышения уровня персонала школы. Сбалансированность таких обязанностей должна быть четко определена и отвечать нуждам персонала и учащихся школы.

6.6. Анализ кадрового состава и его развитие

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием;
- процедура анализа кадрового состава;
- развитие кадрового состава.

Этот показатель касается анализа кадрового состава и развития всего штата сотрудников школы.

Уровень 5. Пояснение

- Все члены коллектива школы имеют ясный и четко очерченный круг обязанностей. Данные, полученные в результате кадрового анализа и из других источников, используются для самооценки школы и

планирования. У руководителей старшего звена имеются ясные поручения и обязанности на предмет проведения кадрового анализа и работы по совершенствованию кадрового состава. Потребности в совершенствовании всех сотрудников определяются своевременно. При обеспечении мер по совершенствованию кадрового состава принимаются во внимание и тщательно соотносятся нужды всей школы, групп преподавателей и отдельных сотрудников. Система, с помощью которой определяются успешность принятых мер и существующие нужды, применяется на всех уровнях. Сотрудники школы хорошо осознают цели и приоритеты работы по совершенствованию кадрового состава.

- Все сотрудники проходят хорошо разработанную процедуру кадрового анализа. Она отвечает основным принципам лучших образцов работы в этой области, описанных в местных или общенациональных инструкциях на эту тему, или превосходит их.

- Совершенствование кадрового состава хорошо спланировано и соответствует выявленным потребностям отдельных сотрудников, групп преподавателей или школы. Непрерывно осуществляемая программа профессионального развития кадрового состава помогает эффективно использовать персонал школы, местный и общенациональный опыт в соответствии с нуждами школы. Осуществляемые меры контролируются и оцениваются, а их результаты используются для составления планов на будущее. Новые сотрудники, включая вновь назначенных управленцев и преподавателей-стажеров, испытывают на себе эффективность процесса приобщения к работе школы.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Круг обязанностей сотрудников школы не во всем ясен или хорошо очерчен. Связи между процессом кадрового анализа, другими источниками данных и процессом планирования слабые. Потребности в совершенствовании всех сотрудников определяются несвоевременно. Обеспечение потребностей отдельных сотрудников и школы в целом не сбалансировано и не соотносится с нуждами школы. Система, с помощью которой определяются успешность принятых мер и существующие нужды, применяется не на всех уровнях. Сотрудники школы не вполне осознают цели и приоритеты работы по совершенствованию кадрового состава.

- Сотрудники проходят процедуру кадрового анализа, однако этот анализ проводится не вполне систематически и эффективно и последовательно не используется.

- Совершенствование кадрового состава спланировано неважно и не всегда соответствует выявленным потребностям. Непрерывно осуществляемая программа профессионального развития кадрового состава иногда выпускает из виду необходимость полагаться на опыт других. Осуществляемые меры контролируются и оцениваются не систематически. Новым сотрудникам не всегда оказывается необходимая помощь.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

6.7. Управление школьными финансами

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- понимание механизма финансирования школы;
- меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом;
- использование финансов для поддержки школьного планирования, учебы и обучения.

Уровень 5. Пояснение

- Директор школы и лица, управляющие школьным бюджетом, имеют ясное представление о механизмах финансирования школы. Меры, принимаемые во исполнение бюджета, полностью учитывают местные и общенациональные рекомендации и планы работы. При необходимости все сотрудники школы и совет школы информируются о мерах в области финансирования.

- В школе имеется финансовый календарь, привязанный к важным датам школьного планирования. Меры, принимаемые для управления школьным бюджетом, выполняются открыто и честно, а их успешность может быть показана на практике. Основной персонал школы обсуждает источники поступления средств, добиваясь обеспечения экономии, эффективности и равенства через бюджетные решения. Все сотрудники школы имеют соответствующую возможность участвовать в обсуждениях на эту тему с представлением достаточно подробных сведений. Система, с помощью которой осуществляется повседневное управление финансами школы, дает возможность директору школы уделять время и другим своим обязанностям. Административная система вне школы

обеспечивает предоставление своевременной и полезной информации, касающейся управления бюджетом и выделения средств.

- Приоритеты в расходовании средств и использовании финансовых ресурсов определенно увязываются с приоритетами школьных планов и отражают цели, поставленные школой в области образования. Там где это уместно, делаются реалистичные, хорошо взвешенные и точно нацеленные запросы о финансировании, увязанные с первоочередными задачами местного или общенационального уровня. Бюджет используется творчески с упором на улучшение качества обучения и поддержку конкретных мер. Расходы по конкретным статьям бюджета эффективно контролируют, обеспечивая соответствие затрат полученным выгодам.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Директор школы и лица, управляющие школьным бюджетом, имеют лишь ограниченное представление о механизмах финансирования школы. Меры, принимаемые во исполнение бюджета, не полностью учитывают местные и общенациональные рекомендации и планы работы.

- Финансовый календарь школы не всегда в достаточной мере привязан к важным датам школьного планирования. Меры, принимаемые для управления школьным бюджетом, не всегда успешны на практике, и им не хватает открытости и честности. Со многими сотрудниками школы не консультируются по поводу принятия соответствующих финансовых решений. К таким сотрудникам относятся и работники основного состава школы, с которым необходимо обсуждать источники поступления средств для обеспечения экономии, эффективности и равенства через бюджетные решения. Система, с помощью которой осуществляется повседневное управление финансами школы, такова, что директору школы приходится тратить время на ненужные финансовые детали. Информация от административной системы вне школы поступает не всегда своевременно и теряет свое значение или же не охватывает всех аспектов бюджетного процесса.

- Использование финансовых ресурсов в школе не всегда увязывается с приоритетами школьных планов. Запросы о финансировании, связанные с первоочередными задачами местного или общенационального уровня, зачастую недостаточно глубоко прорабатываются, что ведет к просчетам и постановке довольно расплывчатых целей. Просматривается тенденция использовать бюджет для краткосрочных

или ограниченных целей, которые лишь поверхностно связаны с улучшением качества обучения и поддержкой конкретных мер. Предполагается, что затраты соответствуют полученным выгодам, однако это не проверяется на уровне конкретных статей бюджета.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

7.1. Постановка задач и выработка руководящих установок

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- ясность и соответствие целей;
- эффективность процедуры выработки руководящих установок.

Уровень 5. Пояснение

• Персонал школы, учащиеся и родители хорошо понимают поставленные школой цели, основополагающие установки, ценности и то, как их добиваться. Все они принимают участие в процессе достижения этих целей. Задачи поставлены в сжатой и точной форме и сфокусированы на повышении качества учебы школьников и достижении максимальных результатов в успеваемости. Они представляют собой очень хорошую основу для выработки руководящих установок и директив и являются ясным ориентиром для оценки работы. Поставленные задачи положительно влияют на работу школы. Цели, поставленные школой и коллективами преподавателей, соответствуют целям местных властей и других органов управления.

• Сотрудники школы принимают активное участие в разработке и анализе руководящих установок и директив. При необходимости школа внимательно изучает мнения родителей и учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

• В планах школы желаемые результаты описываются в общих чертах. Не ясно, как их добиваться по некоторым конкретным направлениям. Их значение и важность не вполне понятны учащимся и родителям.

Задачи лишь ограниченно сфокусированы на обеспечении высокого качества учебы школьников, в них отсутствует акцент на повышении успеваемости и достижении учащимися самых высоких стандартов в учебе. Ставящиеся школой цели не всегда являются основой для выработки руководящих установок для работы школы или ясным ориентиром для ее оценки. Они оказывают ограниченное влияние на работу школы. Цели, поставленные школой и коллективами преподавателей, перекликаются с целями местных и других органов управления, однако не имеют между собой прочной связи.

• Сотрудники школы принимают некоторое участие в разработке и анализе руководящих установок и директив. Несмотря на то, что некоторые установки пересматриваются, многие из них в важных областях работы устаревают. Школа изучает в некоторых случаях мнения родителей и учащихся.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

7.2. Самооценка

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- процедура самооценки;
- отслеживание результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками;
- составление отчетов о стандартах работы и ее качестве.

Уровень 5. Пояснение

• Весь персонал школы участвует в продуманной и систематической самооценке, цель которой – повысить качество знаний школьников и уровень успеваемости. Самооценка проводится строго и приносит достоверные и надежные фактические данные, которые вносят значительный вклад в процесс обеспечения качества. Ее результаты эффективно используются для определения приоритетных направлений действий. При оценке и анализе качества работы в должной мере принимаются во внимание лучшие примеры практической работы, которые освещаются в рекомендациях местных и общенациональных органов образования. Принимаются меры, чтобы обобщать мнения родителей, учащихся и других лиц относительно качества услуг, обеспечиваемых

школой. В ответ на эти и другие высказанные мнения предпринимаются эффективные действия. Родители, учащиеся и другие лица помогают в определении сильных сторон в работе школы, ее потребности в развитии своей деятельности и приоритетных направлений для включения в план работы.

- Руководство школы контролирует планы преподавателей, оценивает работу школьников в классе, следит за их успеваемостью и оценивает их продвижение к согласованным целям. Руководители старшего звена систематически отслеживают эффективность работы в школьных группах. Персонал школы систематически отслеживает и оценивает прогресс в выполнении плана развития школы и в достижении намеченных целей.

- Самооценка дает обоснованные, всесторонние и надежные фактические данные для составления отчетов о стандартах и качестве работы в школе. Материалы, подготавливаемые к составлению отчетов о стандартах и качестве работы в школе, основываются на кратких и точных оценках качества работы по основным направлениям и хорошо отражают сильные стороны, требующие улучшения работы.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Самооценка рассматривается больше как обязанность руководителей старшего звена школы и в значительной степени не затрагивает большинство персонала. В отношении к самооценке не хватает строгости, и она проводится недостаточно систематически. К числу слабых сторон может быть отнесен слабый акцент на качестве учебных знаний и успеваемости. Собираемые фактические данные неполны либо недостаточно надежны, чтобы их можно было эффективно использовать для принятия мер, направленных на повышение качества работы. При оценке и анализе качества работы слишком мало принимаются во внимание лучшие примеры практической работы, которые освещаются в рекомендациях местных и общенациональных органов образования. Хотя у школы и имеется обратная связь с учащимися, родителями и другими заинтересованными лицами, она не делает конкретных шагов к тому, чтобы узнать, что они думают по поводу качества ее услуг, и не приглашает их для консультации. У школы нет прямой связи между информацией, полученной от родителей, учащихся и других лиц, и последующими действиями.

- Руководство школы оценивает некоторые стороны работы школы, но при этом использует ограниченный набор методов, которые не нацелены в достаточной степени на качество знаний учащихся и их успеваемость. Руководители старшего звена в целом отслеживают эффективность работы в школьных группах, однако не оценивают ее эффективность регулярно и не делают достаточного акцента на ее результатах. Прогресс в достижении намеченных целей в рамках выполнения плана развития школы и осуществлении задач по улучшению работы местных органов образования оценивается не систематически.

- Школа использует результаты самооценки для составления отчетов о стандартах и качестве работы, однако база фактических данных при этом ненадежная. Некоторым важным сторонам работы уделяется частое внимание, а другие игнорируются. В отчетах о стандартах и качестве работы не точно указывают ее сильные стороны и стороны, требующие улучшений. Отчеты носят больше описательный, чем оценочный характер.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечание

Процесс самооценки одинаков на уровне как школы, так и группы. Данный показатель качества должен использоваться для оценки процедуры самооценки в пришкольных центрах, в школах и таких группах, как группы помощи по работе над учебным планом, группы помощи по программам этапов обучения в начальных школах, в отделениях средних школ, группы помощи по вопросам обучения, группы помощи в работе с инструкциями, рабочие группы, административные, технические и офисные группы.

7.3. Планирование улучшений

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- план развития;
- планирование мер;
- воздействие планирования.

Уровень 5. Пояснение

- План развития хорошо составлен и включает перечень поставленных целей, намеченных проверок и действий. В нем точно и кратко описываются сильные стороны в работе школы, вопросы, над кото-

рыми следует работать, и прогресс в достижении ранее намеченных приоритетов в развитии школы. В разделе, где речь идет о действиях, раскрываются меры по улучшению работы в ключевых областях на ряд лет вперед, а также описываются хорошо отобранные ежегодные приоритетные проекты. Первоочередные задачи развития связаны с местными и общенациональными задачами в области образования.

- В сопутствующих планах работы ясно указывается, как будут решаться приоритетные задачи и достигаться поставленные цели. Цели, поставленные в плане, задачи и график их выполнения четко определены, а критерии, по которым определяется успешность работы, конкретны, измеримы и достижимы. Тщательно просчитаны потребности в ресурсах и развитии кадрового состава.

- Задачи, поставленные в предыдущих планах, выполнены весьма эффективно. Очень хороший прогресс достигнут в выполнении или перевыполнении текущих заданий. Выполнение планов привело к повышению качества ученических знаний и способствовало достижению максимально высокой успеваемости. Во всей школе отмечается устойчивый прогресс в выполнении планов. Персонал школы полностью задействован на каждом этапе процесса планирования и всем составом участвует в работе над планом. С родителями и учащимися проводятся консультации, и они хорошо знают содержание плана.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Хотя план развития содержит полезную информацию, недостаточно внимания уделяется его оформлению, в частности краткой информации о поставленных целях, намеченных проверках и действиях. В нем не всегда верно отражаются сильные стороны в работе школы и стороны, которые нуждаются в совершенствовании. Приоритеты в развитии школы не всегда удачно выбраны и не всегда прямо связаны с местными и общенациональными задачами в области образования. Меры, намечаемые школой для улучшения работы в ключевых областях на ряд лет вперед, не ясны.

- Планы действий школы не всегда эффективно обеспечивают возможности выполнить поставленные задачи. Цели, поставленные в плане, задачи и график их выполнения сформированы нечетко. Критерии, по которым определяется успешность работы, носят общий ха-

актер, и непонятно, как будет оцениваться выполнение планов. Не в полной мере просчитаны потребности в ресурсах и развитии кадрового состава.

- Некоторые задачи, поставленные в предыдущем плане, решены частично. По ряду моментов наблюдается отставание от графика в выполнении текущего плана, включая прогресс в выполнении или перевыполнении согласованных местных и общенациональных задач. Мало что свидетельствует о том, что выполнение планов привело к повышению качества ученических знаний и способствовало достижению максимально высокой успеваемости. В школе и группах отмечается неустойчивый прогресс в выполнении планов. Хотя многие сотрудники школы задействованы в процессе планирования, многие из них неохотно участвуют в работе по его выполнению. С родителями и учащимися проводятся нечастые консультации, и они не полностью знают содержание плана.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Примечания

1. Этот процесс планирования аналогичен тому, что осуществляется на уровне школы или группы в контексте работы с партнерскими организациями. Данный показатель качества должен использоваться для оценки качества планирования внутри школ и таких групп, как группы помощи по работе над учебным планом, группы помощи по программам этапов обучения в начальных школах, в отделениях средних школ, группы помощи по вопросам обучения, группы помощи в работе с инструкциями, рабочие группы, административные, технические и офисные группы.

2. В независимых школах планы развития обеспечения процесса образования могут быть дополнены составлением бизнес-планов.

7.4. Руководство

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- качество руководства;
- профессиональная компетенция и самоотдача;
- отношения с людьми и развитие коллективной работы.

Он касается директора начальной, средней или специальной школы, завуча, руководителя группы или другого сотрудника с руководящими функциями. При оценке эффективности руководства

следует принимать во внимание оценки по ряду соотносящихся показателей качества¹².

Уровень 5. Пояснение

- Руководитель обеспечивает ясное стратегическое руководство, исходя из положения дел и учитывая мнения и нужды всех тех, кто принимает участие в жизни школы или группы. Он обладает широким спектром личных качеств, в том числе умеет строить отношения с другими людьми, способен вселять в них уверенность, заинтересовывать и вдохновлять. Руководитель оказывает позитивное влияние на сферу своей ответственности, умеет объективно оценивать качества сотрудников и их вклад в коллективную работу, а также внедрять в жизнь лучшие методы работы, выявленные в школе. Когда необходимо, он может принимать трудные решения.

- Как личность руководитель вызывает к себе доверие и демонстрирует высокий уровень профессиональной компетентности и приверженности делу, что объясняется широкими современными познаниями и навыками, включая способность эффективно направлять сотрудников, общаться с ними и руководить ими и их развитием. Он очень умело инициирует перемены и управляет ими, выделяет ясные приоритетные задачи, которые выявляются в процессе самооценки, и ставит учебу и достижения учащихся во главу деятельности по управлению школой и улучшению ее работы. Когда в этом возникает необходимость, его преподавательская деятельность служит образцом практической работы.

- Руководитель ищет и устанавливает продуктивные партнерские отношения с ближайшим к школе и более отдаленным окружением, поддерживает очень хорошие отношения с учащимися, родителями, работниками школы и профильными организациями. Он налаживает весьма эффективный обмен мнениями о работе школы или группы, быстро реагирует на обращения и активно стремится получить обратную связь. Он хорошо справляется с руководством управленческим персоналом школы (где это применимо), эффективно делегирует свои полномочия и делится ими с другими. У руководителя отмечается плановый подход к развитию коллективной работы, и он добивается, чтобы сотрудники

¹² Соотносящиеся показатели качества:

- ПК 1.1. Структура учебного плана;
- ПК 2.1. Общее качество успеваемости;
- ПК 3.3. Навыки усвоения материала учащимися;
- ПК 3.4. Удовлетворение нужд учащихся;
- ПК 5.1. Климат в коллективе и взаимоотношения;
- ПК 5.2. Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения;
- ПК 7.2. Самооценка;
- ПК 7.3. Планирование улучшений.

школы участвовали в выработке решений, работе по обеспечению качества и в планировании. Информация оперативно и в ясной форме доводится до сведения сотрудников.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Руководитель имеет общее представление о том, что полезно для школы, однако оно недостаточно конкретно, чтобы обеспечить стратегическое руководство школой или группой. Он демонстрирует способность к руководству, но не настолько успешно, чтобы внушить уверенность в других, и многие из работников школы не откликаются на руководящий стиль управления делами либо потому, что руководителю не в полной мере удается вселить в сотрудников уверенность, либо потому, что руководитель не может обеспечить четкое руководство. Он старается избегать принятия трудных решений.

- Руководитель демонстрирует определенный уровень профессиональной компетентности, объясняющийся соответствующими знаниями, однако не всегда успешно применяет их на практике. Он испытывает затруднения в том, что касается плавного управления переменами в работе и побуждения сотрудников принять эти перемены и участвовать в них. Руководитель испытывает трудности в общении с сотрудниками и лишь отчасти эффективно выполняет свои функции как инициатор и руководитель. Приоритетные задачи, которые ставятся руководителем в деятельности по управлению школой и улучшению работы, не всегда самые удачные и ограничено влияют на качество учебы школьников и их достижения. Когда в этом возникает необходимость, преподавательская деятельность руководителя во многом служит хорошим примером.

- Руководитель стремится управлять школой в отрыве от ее ближайшего окружения. Иногда возникают трудности в отношениях руководителя с учащимися, сотрудниками, родителями и/или другими организациями. Руководитель не всегда налаживает эффективный обмен мнениями по поводу работы школы или группы, сталкиваясь с критикой или замечаниями, стремится занять оборонительную позицию. Он испытывает затруднения при попытке организовать коллективную работу, делегировать свои полномочия или разделить их с другими. Отмечаются только отдельные примеры эффективной коллективной работы, когда персонал принимает ограниченное участие в

разработке принципов работы школы, в обеспечении качества и планировании. Информация не всегда доводится до сотрудников в ясной форме и оперативно.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

7.5. Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями

Данный показатель качества охватывает следующие темы:

- круг обязанностей и практическая работа;
- индивидуальная эффективность;
- корпоративная эффективность.

Он касается старших управленцев и других лиц, выполняющих управленческие функции в школе, для которых показатель качества руководства в собственном контексте неприменим. Его можно применять отдельно к различным группам персонала с такими обязанностями в школе.

Уровень 5. Пояснение

- Каждый сотрудник школы с дополнительными функциями имеет четко определенный и понимаемый им круг обязанностей, который отвечает нуждам школы и ее учащихся. В обязанности, возложенные на руководителей старшего звена, входят все аспекты школьной работы. Осуществляется эффективное управление сотрудниками, которые делят между собой ответственные функции, чтобы обеспечить хорошую координацию услуг, предоставляемых учащимся.

- Сотрудники школы с дополнительными функциями хорошо справляются со своими обязанностями, пользуются влиянием и выполняют свою работу очень качественно. Они демонстрируют хорошие управленческие качества. Когда в этом возникает необходимость, их преподавание может служить образцом практической работы.

- Сотрудники с дополнительными функциями формируют эффективно действующие группы и тесно сотрудничают с другими работниками школы на коллективном уровне. Работа групп по всей школе строится и управляется таким образом, чтобы сосредоточиться на повышении качества.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 5.

Уровень 2. Пояснение

- Круг обязанностей каждого сотрудника школы с дополнительными функциями в целом соответствует школьным нуждам, однако во внимание не принимаются квалификация, опыт работы и навыки, а также нужды школы. Использование таких сотрудников больше отвечает нуждам школы и ее учащихся, однако проблемы в некоторых важных областях работы школы решаются слабо. Не всегда эффективно осуществляется управление сотрудниками, которые делят между собой ответственные функции, что в некоторых случаях ведет к несогласованному предоставлению услуг учащимся.

- Сотрудники школы с дополнительными функциями не вполне справляются со своими обязанностями, выполняют свою работу некачественно и не пользуются влиянием на других. Они лишь иногда демонстрируют хорошие управленческие качества. Когда в этом возникает необходимость, их преподавание может служить хорошим примером.

- Что касается некоторых сторон работы сотрудников с дополнительными функциями, то у них отмечаются существенные недостатки в совместной работе в группах и/или с другими с работниками школы. Работа групп по всей школе слишком слабо сосредоточена на повышении качества.

Обеспечение качества в объеме, который во многом совпадает с данным пояснением, будет оценено как соответствующее уровню 2.

Часть 4. Полезные справочные источники

Если вы решили провести детальный анализ обеспечения вашей школы, вам придется задаться следующими вопросами:

- На какие примеры образцовой практической работы нам следует обратить внимание?
- Какие фактические данные помогут нам решить, насколько хорошо мы работаем?

Имеется большое количество источников информации, которые помогут вам ответить на эти вопросы. Все вместе они составляют *комплект инструментов* для проведения самооценки.

Многие из инструментов этого комплекта были разработаны школами, властями и Инспекцией Ее Величества по образованию, которые работали в партнерстве с организацией «Инициатива качества в шотландских школах». Эти инструменты включают такие отдельные издания и серии, как: «Проведение детального анализа...», где делается акцент на конкретные и хорошо очерченные области работы, а также «Путь к...», где речь идет о смежных вопросах.

Школы, органы образования и ИЕВО продолжают пополнять этот набор инструментов по мере того, как самооценка все более и более приживается в рамках процесса, с помощью которого мы управляем качеством в наших школах. Можно найти сведения о многих свежих публикациях на эту тему на сайте ИЕВО: <http://www.hmie.gov.uk> На этом сайте имеются также ссылки на многие другие образовательные организации. «Шотландский виртуальный учительский центр»: <http://www.svtc.org.uk> предлагает полный список изданий и справочников.

Примеры соответствующих теме источников информации включают:

Ключевая область 1. Учебный план

<i>Учащаяся и обучающая Шотландия</i>	http://www.ltscotland.com
<i>Директивы для учащихся 5–14 лет</i>	Шотландский консультационный комитет по учебному плану (теперь – Учащаяся и обучающая Шотландия)
<i>Условия экзаменов в рамках стандартной программы обучения</i>	Шотландская квалификационная организация
<i>Документация к курсу дальнейшего образования</i>	Управление развития дальнейшего образования и Шотландская квалификационная организация

Ключевая область 2. Успеваемость

Общенациональные и местные отчеты об успеваемости учащихся 5–14 лет
Стандартные таблицы и графики
Повышение стандартов – Постановка задач (серия)

Шотландское управление образованием на компакт-диске ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью

Ключевая область 3. Учеба и обучение

Эффективные учеба и обучение в шотландских средних школах (серия)

ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью:
<http://hmie.gov.uk>

Обучение для эффективной учебы

Шотландский консультационный комитет по учебному плану, 1996 г.

Достижения для всех

ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1996 г.

Повышение уровня образования по математике для учащихся 5–14 лет

ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1997 г., другие наименования этой серии

Как добиться успеха на этапах обучения S1/S2

ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1998 г.

Путь к эффективным учебе и обучению

Южноаирширский Совет, 1999 г.

Заметки о домашней работе

Центр «Качество в образовании», Стратклайдский университет

Ключевая область 4. Помощь учащимся

- Помощь учащимся: дети с особыми образовательными нуждами в возрасте 5–14 лет*
Эффективное обеспечение для школьников с особыми образовательными нуждами
Детальный анализ директивной работы
- Шотландский консультационный комитет по учебному плану, 1993 г.
- Детальный анализ услуг специалистов в школах*
- ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1994 г.
- Детальный анализ работы по развитию общественной состоятельности*
Практическое пособие по работе среди учащихся с особыми образовательными нуждами
Детальный анализ связей между начальной и средней школами
Опыт работы: руководство по повышению качества
Детальный анализ связей с индустрией образования
- Городской совет Абердина совместно с ИЕВО, Шотландским управлением образования и промышленностью, 1998 г.
- Городской совет Абердина и Южноланаркширский совет совместно с ИЕВО, Шотландским управлением образованием и промышленностью, 1998 г.
- Шотландское управление образованием и промышленностью, 1998 г.
- Шотландское управление образованием и промышленностью, 1999 г.
- Южноайрширский Совет, 1999 г.
- Шотландский консультационный комитет по учебному плану, 1999 г.
- ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1997 г.

Ключевая область 5. Моральные установки

- Структура моральных установок в шотландских школах*
«Шотландская инициатива» о пропусках занятий, посещаемости и хорошей успеваемости
- <http://www.ethosnet.co.uk>
- ИЕВО совместно с Центром «Качество в образовании», Стратклайдский университет, 1998 г.

- Путь к равенству и справедливости*
Моральная цель достижений
- Южноайрширский совет, 1999 г.
- ИЕВО, Шотландское управление образованием, март 1999 г.
<http://www.antibullying.net>
- Система мер, направленных против грубого обращения со школьниками*
Борьба с нарушениями
- Шотландское управление образованием, Эдинбургский университет (компакт-диск)
 ИЕВО, апрель 2001 г.
- Альтернатива исключению из школы*
Учимся с прилежанием
- ИЕВО/Инспекция служб социального обеспечения, март 2001 г.

Ключевая область 6. Ресурсы

- «Инвестиции в людей»: Осуществляя это в шотландских школах*
- ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1996 г.
- Детальный анализ работы школьной библиотеки*
- ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, Шотландский консультационный комитет по учебному плану, Шотландский совет библиотечной информации, «Студент лоунз кампании», 1997 г.

Ключевая область 7. Руководство, лидерство и обеспечение качества работы

- Шотландский стандарт квалификации для назначения руководителем школы*
Совершенствование руководства шотландскими школами
- <http://www.sqh.ed.ac.uk>
- ИЕВО, Шотландское управление образованием, 2000 г.

<i>Эффективные средние школы</i>	Шотландское управление образованием, 1988 г.
<i>Эффективные начальные школы</i>	Шотландское управление образованием, 1989 г.
<i>Применение показателей качества работы</i>	ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1998 г., и другие наименования в этой серии
<i>Стандарты и качество в шотландских школах</i>	ИЕВО, Шотландское управление образованием (отчеты за три года)
<i>Стандарты и качество в изучении современных языков</i>	ИЕВО, Шотландское управление образованием и промышленностью, 1998 г., и другие наименования в этой серии на сайте http://www.hmie.gov.uk
<i>Годовые отчеты о школах</i>	серия, Шотландское управление образования
<i>Связь между пособием «Насколько хорошо работает наша школа?» и образцовой моделью Европейского фонда управления качеством</i>	http://www.hmie.gov.uk
<i>Связь между пособием «Насколько хорошо работает наша школа?» и знаком «Чартер Марк» за отличия в служении обществу</i>	http://www.hmie.gov.uk

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Предисловие

Материал «Управление качеством в сфере образования» (QMIE), опубликованный Королевской инспекцией образования (HMIE) в 2000 г., заложил основы оценки собственных результатов работы органами образования Шотландии. Он также обеспечил основу для первого цикла внешней проверки со стороны HMIE, точнее со стороны его подразделения – Инспекции образовательных функций местных органов образования (INEA). Теперь все 32 органа системы образования Шотландии являются объектами внешней проверки в рамках первого цикла проверок, осуществляемых INEA.

По итогам консультаций, в которых участвовали представители органов образования, организации-партнеры и прочие заинтересованные стороны, была пересмотрена и сформирована оценочная база, ставшая инструментом содействия работе органов образования. Материал «Управление качеством в сфере образования 2» (QMIE2) подготовлен в сотрудничестве с основными агентствами и предназначен для содействия местным органам образования и ключевым заинтересованным сторонам в разработке и внедрении жесткого и системного подхода к оценке ими собственных образовательных функций. В настоящей публикации основной акцент делается на важности процесса самооценки и той роли, которую этот процесс играет в стимулировании постоянных улучшений. Вышеупомянутая пересмотренная оценочная база будет регламентировать как процесс самооценки, так и процедуру проведения проверок.

Второй цикл проверок образовательных функций местных органов образования (INEA2) начался в июне 2005 г. с пилотных проверок двух органов образования. В дальнейшем проверки будут осуществляться более пропорционально. Их масштаб будет зависеть от имеющейся информации и рисков. Существующие источники информации, такие как отчеты HMIE об учебе в школах, програм-

ма ознакомления с местным сообществом и саморазвития (CLD), а также отчеты других агентств, например «Аудит Скотланд» и Наблюдательной комиссии, будут уведомлять о масштабе и тщательности проверок.

С момента принятия QMIE и INEA мы уже добились значительного прогресса. Циклический процесс самооценки все лучше встраивается в систему образования Шотландии в качестве инструмента повышения эффективности и уровня знаний и результатов обучения у всех учащихся. На самом деле у НМІЕ сейчас существует ясное ожидание того, что принципы самооценки будут разработаны и утверждены во всех школах, других учебных заведениях, организациях сферы обслуживания и органах образования.

За прошедшие годы был разработан ряд моделей самооценки и внешней проверки, включая те, что касаются школ, местных учебных заведений и организаций защиты детей. НМІЕ осознает острую необходимость согласования этих моделей между собой. В настоящем документе представлена единая система рамочных принципов, которая при самооценке или внешней проверке позволяет оценить результаты работы по ответам на стандартный список из шести вопросов высокого уровня:

- Каких основных результатов мы достигли?
- Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?
- Насколько эффективен наш образовательный процесс?
- Насколько успешно мы управляем?
- Хорошие ли у нас лидеры?
- Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?

Эти вопросы составляют основу для всех проверок INEA2 и, что крайне важно, основу для других проверок, проводимых в сфере услуг, оказываемых детям и молодежи.

В последние годы было выдвинуто много инициатив по улучшению качества услуг, оказываемых нами детям, молодежи, их семьям и обучающимся взрослым. Материал «Для детей Шотландии» привлек внимание к необходимости поместить обслуживание детей и их семей в центр сети государственных услуг, а также, что критически важно, обеспечить улучшение интеграции услуг в месте их оказания. Таким образом, данные принципы необходимо применять также к дополнительным процедурам самооценки и внешней проверки. Учитывая все это, подразделение НМІЕ по оказанию услуг детям провело в октябре 2005 г. консультационные занятия по

теме «Общий подход к инспектированию услуг, оказываемых детям и молодежи», в рамках которых было предложено к 2008 г. наладить согласованную и основанную на собранной информации систему инспектирования услуг, оказываемых детям и молодежи.

Разработка данного вспомогательного пакета QMIE2 и связанных с ним материалов INEA2 была продиктована потребностью в едином подходе к самооценке и внешним проверкам. Есть понимание и того, что сегодня все возрастающее число чиновников в сфере образования (и в частности, бывших директоров) несут ответственность за гораздо более широкий перечень услуг, включая социальные услуги, местное обучение, спорт, досуг, искусство, культуру, библиотеки, музеи и услуги в жилищной сфере, что еще больше подчеркивает необходимость единого подхода к мониторингу и оценке.

Еще одним и очень важным отличием подхода к самооценке, представленного в QMIE2, является более четкая концентрация внимания на роли и результатах самооценки. Самооценка должна обеспечивать поддержание высоких стандартов, дальнейшее улучшение результатов работы, принятие целенаправленных мер в тех областях, где требуется улучшение, и непрерывное совершенствование. Лишь скрупулезный анализ результатов обучения детей, молодежи, их семей, взрослых и местных сообществ позволит провести комплексную оценку эффективности исполнения образовательных функций советами образования.

Я рекомендую данный вспомогательный пакет всем государственным служащим сферы образования и их партнерам, стремящимся к постоянному совершенствованию при помощи самооценки.

Грэм Дональдсон,
Старший королевский инспектор

Благодарность

Данный вспомогательный пакет стал результатом консультаций и совместной работы многих организаций и отдельных лиц.

Настоящий документ был разработан с привлечением консультационной группы, в том числе старшего персонала советов обра-

зования в Перте и Кинроссе, Ист Эйршире, Саут Эйршире, Ист Данбартоншире и Норт Эйршире, а также представителей «Аудит Скотланд» и государственной службы здравоохранения Шотландии. Выражаем особую благодарность Иэну МакМердо и Стюарту Жардину, выступившим в качестве консультантов по данному проекту. Помощь в выпуске пакета была также оказана многими сотрудниками органов образования и агентств-партнеров, высказывавших свои замечания. Благодарим коллег, прочитавших многочисленные варианты этого документа и изложивших свои мнения о них.

Составление материалов для настоящего документа включало определение стандартов хорошей практики в уже существующих системах мониторинга и оценки, включая стандарты, используемые государственными органами, а также учреждениями частного и коммерческого сектора. За помощь в этом вопросе выражаем признательность Европейскому фонду управления качеством (EFQM), организациям «Чартер Марк» и «Инвестиции в людей» (iP).

Введение

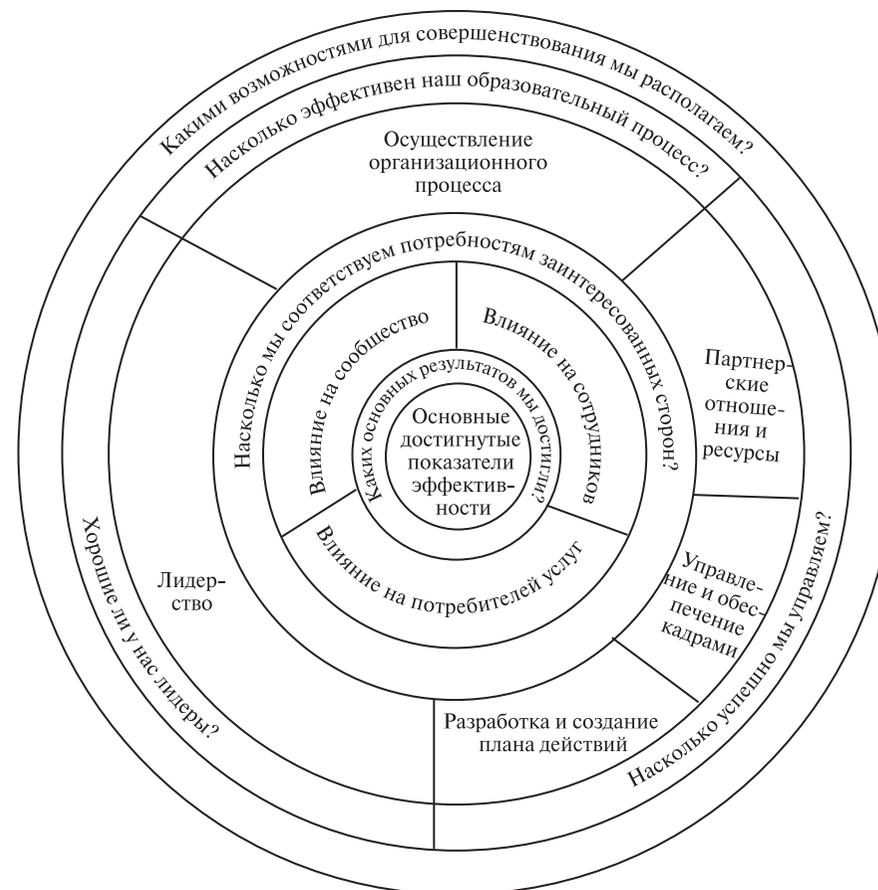
Материал «Управление качеством в сфере образования» предназначен для местных органов образования и их агентств-партнеров, которые разрабатывают и применяют методы систематической самостоятельной оценки своей деятельности в области образования. Он содержит практические советы и служит пособием по самооценке как стратегии, так и реализации. Особое внимание обращается на самооценку совета при разработке механизмов постоянного совершенствования и, что более важно, механизмов обеспечения и проверки измеряемых улучшений в качестве обучения. Основу составляет ориентация на динамику и результат.

Материалы для проведения самооценки представлены также в Интернете. Это позволяет местным органам образования изменять или улучшать их, чтобы обеспечить соответствие местным потребностям, приоритетам и обстоятельствам. Методы самостоятельной оценки должны основываться на соответствующем предыдущем опыте.

Описываемые в данном контексте показатели эффективности и качества, единицы измерения и направления лежат в основе

внешних проверок образовательных функций совета на втором из предусмотренных уровней проверок. Методы самооценки должны обеспечивать каждому органу образования возможность сбора информации для управления и оценки эффективности по шести вопросам высокого уровня, положенным также в основу проверки образовательной функции советов Королевской инспекции образования (см. рисунок):

- Каких основных результатов мы достигли?
- Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?
- Насколько эффективен наш образовательный процесс?



Арочная структура управления качеством в сфере образования

- Насколько успешно мы управляем?
- Хорошие ли у нас лидеры?
- Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?

Ответ на каждый из этих вопросов может быть получен путем оценки качества образования по десяти основным направлениям. Во главу угла поставлены основные показатели эффективности и тот результат, который деятельность приносит потребителям услуг, сообществу и персоналу. Такие компоненты, как лидерство и управление, обеспечивают эффективность образовательного процесса и содействуют формированию целостной оценки возможностей совершенствования совета.

Данное руководство имеет цель помочь органам образования в самооценке, посредством которой они могут:

- обеспечивать наибольшую эффективность для всех учащихся;
- предпринимать меры по поддержанию качества, улучшению услуг и достижению совершенства;
- выполнять функции, возложенные на них соответствующим законодательством;
- соответствовать требованиям оптимального результата и эффективного управления.

Использование показателей эффективности и качества как для самостоятельной оценки, так и для внешней проверки повышает степень согласованности. Несмотря на то, что эти два процесса могут различаться по целям и аудитории, их язык и основа должны быть едины, что позволит вести открытый и честный диалог, а также обеспечить согласованность различных видов оценок.

Часть 1. Самооценка в контексте местного управления

Закон «О стандартах шотландских школ» от 2000 г. предусматривает порядок планирования мер по оптимизации, в рамках которых органы образования должны определять и отчитываться о целях оптимизации, связанных с национальными приоритетами и соответствующими мерами по обеспечению эффективности. Пос-

тоянное улучшение образовательных услуг является центральным звеном работы органов образования. Министры Шотландии ясно определили, что достижение национальных приоритетов будет обеспечиваться решением согласованного комплекса задач по улучшению образования на местах и достижением соответствующих целевых результатов. Для реализации этих целей важно обеспечить сотрудничество органов образования, организаций, оказывающих услуги населению, и предприятий в совместном достижении этих результатов, повышении стандартов квалификации и эффективности в инновационной культуре поддержки и мотивации.

Процесс самооценки должен, по существу, быть источником важнейшей информации для управления, которая помогает сформировать общую оценку качества и степени оптимизации. Результаты такой оценки могут использоваться для разработки комплекса согласованных и целенаправленных мер, стимулирующих дальнейшее улучшение.

Процесс самооценки является центральным в обеспечении качества образования и достижении отличных результатов. Он стал прочной основой планирования улучшений и подготовки отчетности о стандартах и качестве для широкого круга лиц. Самооценка дополняет внешние проверки. На практике последние сейчас основываются на результатах и материалах самооценки организации. Чтобы самооценка была максимально эффективна, она не должна быть мерой единичного или периодического характера, а скорее это должен быть постоянный процесс, который пронизывает всю культуру совета, поскольку цель этого процесса — поддерживать и развивать качество работы. Это средство, точно направленное на цель, а не цель в себе.

В настоящее время концепция самооценки широко используется в системе образования Шотландии. В идеальном случае она помогает определить основные сильные стороны и области, где для идеального результата необходимо повышение эффективности. Оценка, которая получена посредством самооценки, должна позволять органам образования судить о степени достижения соответствующих целей по оптимизации и планировать следующие шаги развития, чтобы поддерживать качество, обеспечивать постоянное улучшение и стремиться к совершенству. Перечислим четыре основных источника материалов для самооценки:

- данные об эффективности;
- соответствующая документация;
- мнения и отзывы заинтересованных лиц;

- прямое наблюдение на практике.

Эти источники информации являются взаимодополняющими. Ни один из них в отдельности не может обеспечить необходимых данных для надежной и эффективной оценки.

В процессе также участвуют основные заинтересованные лица. Они в полной мере принимают участие в разумном обсуждении проблем.

Каждый орган образования стремится к ясному пониманию всех заинтересованных лиц и нуждается в организации их постоянного участия в целенаправленном обсуждении эффективности в различных сферах.

Полученные материалы указывают на сильную взаимосвязь между лидерством и управлением, трезвой самооценкой и созданием возможностей для будущих улучшений. Чтобы самооценка была эффективна, она должна:

- быть составной частью организационной культуры;
- быть беспристрастной, всеобъемлющей, системной и прозрачной;
- сосредоточиваться на определении сильных и слабых сторон или сфер, которые требуется улучшить;
- основываться на обширном практическом материале;
- быть подготовленной при широком участии заинтересованных лиц;
- быть записанной и переданной;
- быть постоянным систематическим процессом, а не событием.

Программа управления качеством в сфере образования (QMIE), на смену которой сейчас приходит QMIE2, нашла повсеместное применение в советах Шотландии в качестве управляемой структуры самооценки. Программа тесно связана с широким набором функций и услуг, которые выполняют органы образования.

Самооценка, проверка и оптимальный результат

Принципы оптимального результата и стремление ежегодно улучшать качество государственных услуг в настоящее время прочно закрепились в практике органов местного самоуправления Шотландии. Закон «О местном управлении в Шотландии» от 2003 г. определяет правовую основу оптимального результата и очерчивает обязанности местных органов образования по обеспечению посто-

янного повышения эффективности своей работы. Под ежегодным улучшением государственных услуг на местном уровне понимается необходимость продемонстрировать:

- возможность учета;
- прозрачность;
- постоянное улучшение;
- непосредственное участие.

Министры Шотландии определили, каким образом оптимальный результат должен способствовать достижению целей каждого из местных органов образования. Это обязательное соблюдение высочайших стандартов честности и активного реагирования на потребности пользователей услуг, работников и всех заинтересованных лиц. Такое активное реагирование местных органов образования в сфере образования, языкового и культурного разнообразия, вне сомнений, касается и работы с детьми, равно как и с учащимися разного рода, их семьями, а также с иными вовлеченными лицами. Важность открытых, честных консультаций трудно переоценить.

Сегодня уже широко известны следующие признаки оптимального результата:

- самоотдача и лидерство;
- активное реагирование и консультации;
- хорошо поставленное управление на стратегическом, финансовом и исполнительном уровнях;
- хорошее управление ресурсами;
- использование повторного анализа и оценки вариантов;
- конкурентоспособность, применение коммерческих методов и делегирования функций государственных органов;
- устойчивое развитие;
- создание равных возможностей;
- совместная работа;
- подотчетность.

Органы образования должны использовать такой порядок планирования и распределения бюджета, который учитывает национальные и местные приоритеты, включает подробные и реалистичные планы, обеспеченные имеющимися ресурсами. Это означает, что все ресурсы государственных органов должны использоваться с максимальной эффективностью, включая кадры, подрядчиков, средства электронной коммуникации, системы управления информацией, услуги, связанные с землей и имуществом, а также устойчивые финансовые системы. Эффективные системы управления

производительностью, которые используют внешние сравнения и сопоставление с лидерами, играют критическую роль в максимизации использования государственных ресурсов.

Оптимальный результат также требует всеобъемлющего подхода к анализу услуг, который характеризуется рациональностью и тщательностью. Таким образом, все услуги должны постоянно подвергаться подробному изучению и сопоставлению. В сфере образования, культурного и языкового разнообразия такой подход не только будет максимизировать эффективность и производительность ресурсов, но и расширит возможности для постоянного повышения качества преподавания и учебы, будет содействовать повышенному уровню усвоения знаний, увеличению их объема и другим положительным результатам как для детей, так и для взрослых учащихся.

Услуги должны оцениваться по четырем направлениям:

- вызов;
- консультирование;
- сравнение;
- конкуренция.

Все методы по обеспечению оптимального результата должны вносить значимый вклад в устойчивое развитие в самом широком смысле, включая социальные, экономические и экологические эффекты. В целом, достижение оптимального результата должно вести к формированию культуры тщательной самооценки, направленной на улучшение услуг, а также к равным возможностям для всех посредством совместной/партнерской работы и оказания услуг.

Некоторое время назад органы управления уже должны были реализовать систему управления и планирования результатов (РМР), которая включает механизм публичной отчетности об эффективности (PPR), предназначенный для информирования заинтересованных лиц и увеличения степени общественного контроля.

Структура данной публикации и самих показателей сознательно и явно отражает принципы, ожидаемые характеристики и процессы обеспечения оптимального результата, концепция которого основана на принципах самооценки. Специальная административная группа Шотландии по достижению оптимального результата рекомендует сочетать самооценку с внешними проверками. Именно это является фоном для сравнения, который должны использовать местные органы образования согласно Закону «О стандартах шотландских школ» от 2000 г. в качестве формального контроля

собственной самооценки и основного вклада во внешний контроль за достижением оптимального результата.

Учетная комиссия Шотландии несет ответственность за аудит местных органов образования и за обеспечение высших стандартов финансового управления, эффективного и производительного использования ресурсов для обеспечения оптимального результата. Внешний аудитор, назначаемый комиссией, также имеет свои задачи. Структура аудита основана на структуре РМР, разработанной Специальной административной группой оптимального результата. Аудит РМР включает контроль анализа услуг оптимального результата советом и его подход к PPR. НМІЕ и «Аудит Скотланд» (от имени учетной комиссии) разработали методологию партнерского контроля, основанную на структуре оценки. Проверка образовательных функций советов будет охватывать требования законодательства об образовании и включать внешнюю проверку РМР и PPR учетной комиссией. Все дополнительные работы, производимые внешним аудитором, будут интегрированы в проверки и модель контроля РМР.

В целом, структуры самооценки и внешнего контроля образовательных функций советов останутся всеобъемлющими, а степень их унификации будет только возрастать.

Часть 2. Пояснение к рамочной структуре самооценки

Структура

Структура самооценки, описание которой содержится в данном разделе (и которая в общем виде представлена в виде таблицы), обеспечивает систематический подход, который советы могут использовать для самооценки. Структура, не требуя особой организации совета, не зависит от полномочий, возложенных департаментом в сфере образования.

Структура самооценки, разработанная в соответствии с принципами идеальной модели Европейской организации управления качеством, может использоваться вместе с другими моделями ка-

чества, например IiP, «Чартер Марк» и ISO 9000 (см. приложение). Материалы, полученные в результате использования других моделей, могут быть полезны для общего анализа.

Структура основана на шести высокоуровневых вопросах, ответы на которые можно получить, систематически оценивая качество по десяти ключевым областям:

- *Каких основных результатов мы достигли?*

Ключевая область 1. Основные показатели эффективности.

- *Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?*

Ключевая область 2. Влияние на потребителей услуг.

Ключевая область 3. Влияние на персонал.

Ключевая область 4. Влияние на сообщество.

- *Насколько эффективен наш образовательный процесс?*

Ключевая область 5. Реализация образовательного процесса.

- *Насколько успешно мы управляем?*

Ключевая область 6. Подготовка плана действий.

Ключевая область 7. Управление и обеспечение кадрами.

Ключевая область 8. Партнерские отношения и ресурсы.

- *Хорошие ли у нас лидеры?*

Ключевая область 9. Лидерство.

- *Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?*

Ключевая область 10. Возможности для улучшения.

Результаты, указанные в ключевых областях 1–4, зависят от входных ресурсов и процессов, указанных в ключевых областях 5–9.

Ключевые области 1–9 включают показатели и способы измерения, при этом каждое направление оценивает только определенные аспекты услуг.

Ключевая область 10 служит руководством, которое может быть использовано для оценки степени уверенности оценивающих в том, что совет имеет возможности для дальнейших улучшений. Такая оценка учитывает результаты анализа других ключевых областей, предыдущий опыт улучшений совета и значимые аспекты его внутренней и внешней среды.

Структура QMIE2

Каких основных результатов мы достигли?	Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?	Насколько эффективен наш образовательный процесс?	Насколько успешно мы управляем?	Хорошие ли у нас лидеры?
1. Основные результаты деятельности 1.1. Улучшение эффективности 1.2. Выполнение законных обязательств	2. Влияние на потребителей услуг 2.1. Влияние на учеников 2.2. Влияние на родителей/попечителей и семьи	5. Реализация образовательных процессов 5.1. Предоставление образовательных услуг 5.2. Вовлечение, равенство и беспристрастность 5.3. Улучшение качества услуг и устройства	6. Разработка и планирование методик 6.1. Обзор и разработка методик 6.2. Участие учеников и общественности 6.3. Оперативное планирование	9. Руководство 9.1. Представление, ценности и цели 9.2. Руководство и дирекция 9.3. Нарabотка сотрудников и партнерства 9.4. Руководство изменениями и улучшением
3. Влияние на персонал 3.1. Влияние на персонал	3. Влияние на персонал		7. Управление и поддержка персонала 7.1. Достаточность, трудоемкость и продление срока службы 7.2. Перегруппировка и групповая работа 7.3. Развитие и поддержка	Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?
4. Влияние на общественность 4.1. Влияние на местную общественность 4.2. Влияние на более широкую общественность	4. Влияние на общественность 4.1. Влияние на местную общественность 4.2. Влияние на более широкую общественность		8. Партнерство и ресурсы 8.1. Партнерская работа 8.2. Финансовое управление 8.3. Управление ресурсами 8.4. Информационные системы	10. Возможности для улучшения 10.1. Общая оценка, основанная на фактических данных обо всех ключевых областях, в частности, результатах, воздействии и руководству

Использование структуры для самооценки

Советы могут использовать рамочную структуру для систематической самооценки.

Кроме того, возможно ее использование в качестве инструмента диагностики. Если вначале оценить результаты и эффекты предоставляемых образовательных услуг (ключевые области 1–4), то можно определить основные проблемы для дальнейшего исследования, наблюдения и анализа посредством инструментария, предоставляемого в ключевых областях 5–9.

Советам рекомендуется завершать анализ оценкой их общей способности проводить дальнейшие улучшения. Для этого используются рекомендации ключевой области 10.

Использование структуры при проверке

В рамках своей деятельности по контролю и отчетности Королевская инспекция образования концентрирует внимание на ключевых областях и некоторых показателях общей структуры. Одни из ключевых областей и показателей используются во всех или в большинстве советов, в то время как другие могут использоваться только в определенных ситуациях и зависеть от объема проверки. Объем проверки всегда индивидуальный для каждой из них, определяется с использованием существующих оценок и материалов, чтобы исключить из проверки то, что уже известно о совете, т.е. зависит от объема самооценки, ранее проведенной органом образования. Проверяющие специалисты всегда концентрируют внимание на ответах на следующие вопросы:

- Каких основных результатов достигла услуга?
- Насколько она соответствует потребностям заинтересованных лиц?
- Каковы характеристики услуги с точки зрения руководства?
- Какие возможности для улучшения существуют?

Показатели, полученные в ходе анализа ключевых областей и связанные с этими вопросами, будут обычно составлять основу используемых показателей проверки. Кроме того, деятельность по проверке может концентрироваться на отдельных ключевых областях и показателях, выбранных из оставшихся частей структуры.

Принцип отбора будет зависеть от решений, принятых при определении объема проверки, и может отражать оценку с использованием основного набора показателей.

Королевская инспекция образования будет использовать руководство для ключевой области 10, чтобы оценить способность каждого совета к дальнейшему улучшению деятельности.

Ответы на вопросы высокого уровня

Каких основных результатов мы достигли?

Ключевая область 1 сосредоточена на общих результатах деятельности совета в отношении его образовательных функций. Она предоставляет структуру для использования советами при оценке своей успешности в качестве *организаций* при получении очевидных результатов, в соответствии с законодательством и планами развития. Например, сюда могут входить результаты представления национальных приоритетов для образования, улучшений в квалификации на 5–14-м уровнях по результатам Шотландского квалификационного управления (SQA) или по достижениям, оцениваемым Наградой герцога Эдинбурга, выполнением программ, аккредитованных через Систему разработки схем награждения и аккредитации (ASDAN), или шотландскими молодежными наградами за качество.

Также важными являются улучшения, связанные с изменениями стратегических приоритетов совета и особого представления ценностей, целей и задач. К этим задачам будут относиться определенные в местном масштабе задачи для достижения социальных, образовательных целей и целей по охране здоровья в контексте оказания услуг детям, а также другие планы. Фактические данные появятся в отчетах по стратегическому и оперативному планированию и в качестве наблюдаемых улучшений. Например, в образовании это может быть достижение целей по участию в обучении взрослых, в передаче культурных знаний, бытовых навыков, а также в образовании на открытом воздухе.

Фактически доступная информация о результатах включает тенденции, наблюдаемые с течением времени, а также другие совокупные показатели, которые указывают на степень успеха совета в продвижении качества предоставляемых им услуг как в целом, так и в сравнении с другими советами.

Ключевая область 1 также сосредоточена на той степени, в которой советы выполняют свои обязанности по закону, соблюдают законодательные требования, придерживаются соответствующих практических норм, а также являются защищенными в финансовом отношении. К примерам относятся такие законы, как *Закон о расовых отношениях* с внесенными поправками, *Закон о недопущении дискриминации недееспособного населения* и *Закон о местном самоуправлении в Шотландии*. Выполнение этих обязанностей и соблюдение соответствующих практических норм являются ключевыми аспектами общих результатов работы.

Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?

Ключевые области 2–4 фокусируются на воздействии предоставляемых советом образовательных услуг на основные группы общественности. Другими словами, эти области обращают внимание на пользу, которую получает общественность благодаря образовательным услугам совета. К общественности относятся ученики, которые напрямую получают услуги, а также те, кто их поддерживает и кто заинтересован в получении высококачественных услуг, например родители и семьи.

К общественности также относится персонал совета, который получает поддержку, обучение и возможности для участия в принятии решений и карьерного продвижения. Их мотивация и удовлетворение имеют существенное значение, если совет хочет работать эффективно. В оценке будут задействованы мнения персонала, а также другая информация, например коэффициенты прогулов или продление срока службы. Качество ухода и поддержки, предоставляемой персоналу, можно оценить путем рассмотрения фактических данных о коллективной работе, уровне вовлечения в профессиональный рост и повышение квалификации, а также аккредитации услуг в целом посредством национальных схем, таких как NP и Шотландское управление охраны здоровья работающих (SHAW).

И, наконец, к общественности относятся члены общества, прежде всего население близлежащего района, на жизнь и опыт которого эта услуга оказывает очевидное воздействие. К ним также относится более широкая национальная и международная общественность.

Услуга может вносить существенный вклад в характер мышления и действий в рамках определенной сферы работ. Например, персонал может активно вовлекаться в рабочие группы, руководить

национальными инициативами и делиться прогрессивными методами с другими. Фактические данные о влиянии совета за пределами его непосредственного окружения можно получить от коллег, из опубликованных отчетов и других источников информации.

При оценке влияния совета на представителей общественности необходимо принимать во внимание общий баланс преимуществ и недостатков. Люди, проводящие оценку, должны быть готовы к тому, что для улучшения в одной сфере воздействия возможно снижение качества предоставления услуг в другой сфере, что в целом окажет отрицательное влияние на уровень оказания услуг общественности.

При оценке качества воздействия в этих ключевых областях во внимание будет приниматься непосредственное наблюдение и количественные данные, а также фактические данные о мнении общественности, чтобы прийти к общей оценке воздействия услуги на основных представителей общественности. Если фактические данные из этих источников противоречивы или указывают на существенные недостатки, оценивающие должны руководствоваться аудиторскими заключениями, чтобы определить и изучить возможные причины, используя указания из других ключевых областей в структуре качества. Внимание в ключевых областях 2–4 будет направлено на оценку воздействия на особые группы учеников и других представителей общественности и на получение целостной оценки общего воздействия на их навыки.

Могут иметь место очевидные расхождения между оценками, данными в пределах ключевой области 1, и оценками, данными в пределах ключевых областей 2, 3 или 4. Крупные специалисты могут предоставить существенные фактические данные о влиянии на общественность. Однако значительные изменения в измеряемых результатах, такие как изменения, включенные в ключевую область 1, могут стать очевидными гораздо позже. Например, молодые люди могут показать на примере своего мнения и поведения, что эффективность их обучения увеличилась, продемонстрировав рост мотивации и меньше признаков недовольства. Однако может потребоваться время, чтобы подобные улучшения повлияли на улучшение уровня знаний или снижение уровня нарушений. Другими словами, может иметь место отставание по времени между улучшениями в плане пользы для общественности и общих измеряемых результатов деятельности совета. Таким образом, оценка влияния может быть значительно позитивнее, чем оценка результатов. Может иметь место и противоположное явление. Организация, такая как школа

с высокими показателями результативности, может показать очень хорошие результаты экзаменов. Однако опыт молодых людей может быть оценен не столь высоко. Им может не хватать стимулирования или направляющих задач либо же у них могут не сложиться отношения с их коллегами или с персоналом. У них может быть недостаточно возможностей или желания для независимого обучения. В таких условиях при достаточно положительных общих результатах оценка влияния на учеников будет менее позитивна.

Насколько эффективен наш образовательный процесс?

Ключевая область 5 сосредоточена на работе совета в связи с его образовательными функциями. Сюда относится качество расписания, обучения и преподавания, а также связей с общественностью. Например, для образования и здравоохранения можно использовать показатели, способствующие в оценке их совместной работы по снижению числа случаев подростковой беременности, а также по поддержке беременных молодых женщин, желающих продолжить свое образование. Ключевая область 5 предоставляет показатели для оценки качества услуг организаций и степени, в которой они учитывают необходимость продвижения и гарантирования вовлечения и равенства.

Ключевая область 5 рассматривает также качество процессов совета по улучшению своей работы, насколько хорошо совет работает с основными представителями общественности и партнерами, чтобы этого достичь. Улучшение качества должно быть включено в диапазон основной деятельности организации, а не добавляться к ней. Фактические данные об эффективности основных процессов организации будут отражаться на влиянии, которое они оказывают на общественность, а также на общей производительности.

Насколько успешно мы управляем?

Ключевые области 6–8 фокусируются на мероприятиях по оперативному управлению, необходимых для обеспечения эффективного предоставления услуги и для достижения оптимального результата. Сюда относятся мероприятия совета для разработки и совершенствования методик, для вовлечения общественности, для оперативного планирования, для управляющего персонала, финансов, информации и ресурсов, а также для развития продуктивного партнерства. Преимущества и недостатки в этих сферах, как правило, будут влиять на качество основных проводимых процессов (ключевая область 5), на общественность (ключевые области 2,

3 и 4) и эффективность работы совета в целом и в отношении его образовательных функций (ключевая область 1).

Хорошие ли у нас лидеры?

Ключевая область 9 сосредоточена на стратегическом направлении совета в отношении его образовательных функций. В ней учитывается корпоративная цель его создания, а также реализация его стремлений посредством стратегического планирования совместно с агентствами-партнерами и общественностью.

Ключевая область рассматривает качество руководства и дирекции на стратегическом уровне, а также в рамках групп и организационных единиц. Она сосредоточена на качестве взаимодействий между людьми в организации и с партнерами в других агентствах, а также на роли учеников в осуществлении изменений и улучшений, включая нововведения и, где это необходимо, ступенчатое изменение.

Преимущества и недостатки в руководстве будут отражать степень важности личности руководителя для качества результатов, полученных специалистами в целом, и его пользы для общественности. При оценке будет приниматься во внимание воздействие руководства на навыки учеников и других основных представителей общественности, а также на степень и качество продемонстрированных результатов.

Показатели в ключевой области 9 должны применяться более чем на одном уровне в пределах организации, например в работе директора и избранных членов, а также в работе тех, кто руководит особыми образовательными отделами, услугами или группами, включая проектные и рабочие группы.

Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?

Возможности организации для улучшения определяются оценками, полученными в ключевых областях 1–9, с особой ссылкой на качество руководства и управления совета и на общее воздействие и результаты. Фокусировка совета на улучшении и его достижения имеют особое значение, как и точность собственной оценки, которая используется в качестве основы для запланированных улучшений. При оценке также учитываются любые значимые аспекты внутреннего или внешнего контекста организации, например предстоящий выход на пенсию старшего персонала, планы по реструктуризации или существенные изменения в финансировании. При оценке проверяется прошлое и предсказывается будущее.

Оценка возможностей совета для улучшения может выражаться через степень уверенности в наличии таких возможностей. Эта оценка может иметь место, когда высокоэффективное руководство и управление поддерживают высокий уровень качества и способствуют основным улучшениям результатов и воздействия на учеников и других представителей обществности. При этом фактические данные могут свидетельствовать, что эти улучшения устойчивы и будут продолжаться. На момент оценки никакие значительные изменения во внутреннем или внешнем контексте организации не будут очевидными или прогнозируемыми.

Если же имеют место оговорки по поводу одного или нескольких аспектов, более обоснованно использовать другую терминологию. Например, оценивающие могут иметь лишь «ограниченную уверенность», или даже «не иметь никакой уверенности», что у совета есть возможность для дальнейшего улучшения. Для оценивающих будет важно отметить характер этих оговорок, например, указав отдельные аспекты работы совета или их текущий или будущий контекст.

Часть 3. Шкала из шести оценок

Самооценка для повышения качества может использоваться для оценки качества по шести уровням эффективности.

В комплексном контексте образования существует много способов, посредством которых можно дать определенную оценку норме. Нам нужно помнить, что обычно выставление оценок будет скорее профессиональным навыком, чем техническим процессом. Однако следует всегда применять следующие общие руководства.

- Оценка *отлично* применяется к норме, которая является эталоном в своем классе. Навыки и достижения учеников имеют очень высокое качество. Оценка *отлично* представляет собой выдающийся стандарт нормы, который служит примером самой лучшей работы и стоит того, чтобы распространиться за пределы совета. Подразумевается устойчивость и сохранение этих очень высоких уровней эффективности.

- Оценка *очень хорошо* применяется к норме, которая характеризуется основными преимуществами. Существует совсем немного сфер для улучшения и каждая из таких сфер не снижает

существенно уровня знаний учеников. В то же время эта оценка представляет собой высокий стандарт нормы, который обязателен для всех. Подразумевается абсолютная уместность продолжения соблюдения нормы без значительных изменений. Однако при этом ожидается, что совет будет использовать возможности для дальнейшего совершенствования результатов работы до уровня «отлично».

- Оценка *хорошо* применяется к норме, которая характеризуется важными преимуществами, в совокупности явно перевешивающими любые сферы для улучшения. Оценка *хорошо* представляет собой стандарт нормы, в котором преимущества оказывают существенное положительное влияние. Однако качество навыков учеников определенным образом снижено из-за аспектов, по которым требуется улучшение. Подразумевается, что совет должен пытаться дальше улучшать эти аспекты, а также проводить мероприятия по улучшению сфер, нуждающихся в этом.

- Оценка *адекватно* применяется к норме, которая характеризуется преимуществами, едва перевешивающими недостатки. Оценка *адекватно* показывает, что ученики имеют доступ к базовому уровню норм. Она представляет собой стандарт, при котором преимущества оказывают положительное воздействие на навыки учеников. Однако, хотя недостатки не являются достаточно значимыми, чтобы оказать существенное отрицательное воздействие, они будут сдерживать общий уровень качества навыков учеников. Подразумевается, что совет должен провести мероприятия по устранению этих недостатков, укрепляя при этом преимущества.

- Оценка *слабо* применяется к норме, которая характеризуется несколькими преимуществами, но при которой имеют место существенные недостатки. При этом несмотря на некоторые преимущества существенные недостатки будут либо отдельно, либо совместно достаточно серьезными, чтобы значительно снизить уровень знаний учеников. Подразумевается необходимость проведения структурных и плановых мероприятий.

- Оценка *неудовлетворительно* применяется к норме, имеющей важные недостатки, которые требуют немедленного принятия корректирующих мер. Знания учеников находятся под угрозой в существенных отношениях. Почти во всех случаях персонал, ответственный за неудовлетворительную оценку нормы, нуждается в поддержке старших управляющих для планирования и проведения необходимых мероприятий по улучшению. Возможно, это будет

предполагать работу вместе с персоналом из других отделов или агентств за пределами совета.

Использование шкалы из шести оценок. Показатели в QMIE2 предназначены для использования вместе с описанной шкалой из шести оценок.

Далее приводятся примеры видов фактических данных, которые необходимо учитывать при определении преимуществ и недостатков и оценке их воздействия на знания учеников. Для ключевых областей 2–9, которые используют показатели качества (QI), мы также представили иллюстрации на уровне 5 и уровне 2. Ключевая область 1 использует показатели эффективности (PI) и похожие системы измерений, которые могут предоставить фактические данные для определения оценки по сравнению с QI.

Часть 4. Показатели эффективности и качества

Каких основных результатов мы достигли?

Ключевая область 1. Основные результаты работы

№	Показатель эффективности	Мероприятия
1.1	Улучшение эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Данные и измерения эффективности, показывающие тенденции с течением времени. Общее качество образования, предоставляемое отдельными организациями по оказанию услуг и ведомствами. Эффективность по сравнению с намерениями, задачами и целями
1.2	Выполнение законных обязательств	<ul style="list-style-type: none"> Финансовые результаты. Соответствие законодательству и соблюдение инструкций и практических норм и правил

Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?

Ключевая область 2. Влияние на пользователей услуг

№	Показатель качества	Темы
2.1	Влияние на учеников	<ul style="list-style-type: none"> Количественные и качественные данные, которые показывают степень, в которой ученики: <ul style="list-style-type: none"> вовлечены и участвуют; достигают и поддерживают; совершенствуются. Степень, в которой ученики, родители/попечители и семьи сообщают, что образовательные навыки учеников не позволяют им стать: <ul style="list-style-type: none"> успешными учениками, уверенными личностями, ответственными гражданами и эффективными участниками; надежными, воспитанными, здоровыми, успешными, активными, уважаемыми, ответственными и вовлеченными
2.2	Влияние на родителей/попечителей и семьи	<ul style="list-style-type: none"> Количественные и качественные данные, которые показывают степень, в которой родители /попечители и семьи: <ul style="list-style-type: none"> рассматриваются на равных и беспристрастно; удовлетворены качеством предоставляемого образования; вовлечены и задействованы в развитии и обучении своих детей. Степень, в которой родители /попечители и семьи сообщают, что они: <ul style="list-style-type: none"> рассматриваются на равных и беспристрастно; удовлетворены качеством предоставляемого образования; вовлечены и задействованы в развитии и обучении своих детей

Ключевая область 3. Влияние на персонал

№	Показатель качества	Темы
3.1	Влияние на персонал	<ul style="list-style-type: none"> Количественные и качественные данные, которые показывают степень, в которой персонал: <ul style="list-style-type: none"> имеет мотивацию, уверенность и высокую оценку; улучшает свою квалификацию путем обучения и развивающей деятельности;

№	Показатель качества	Темы
		<ul style="list-style-type: none"> — имеет положительный опыт оценки качества услуг, оказываемых центральными организациями и внешними/партнерскими агентствами; — эффективно работает в коллективе. • Степень, в которой персонал сообщает о том, что он: <ul style="list-style-type: none"> — имеет мотивацию, уверенность и высокую оценку; — улучшает свою квалификацию путем обучения и развивающей деятельности; — имеет положительный опыт оценки качества услуг, оказываемых центральными организациями и внешними/партнерскими агентствами; — эффективно работает в коллективе

Ключевая область 4. Влияние на общественность

№	Показатель качества	Темы
4.1	Влияние на местную общественность	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка количественных и качественных данных, которые показывают степень, в которой совет: <ul style="list-style-type: none"> — контактирует и поддерживает организации в рамках местного сообщества; — содействует росту влияния сообщества; — вносит вклад в достижение социальной справедливости; — контактирует с местной общественностью и вносит вклад в большое количество разработок (например, национальных или международных); — поддерживает социальное и экономическое развитие. • Степень, в которой общественность сообщает, что совет: <ul style="list-style-type: none"> — контактирует с общественными организациями и поддерживает их; — вносит вклад в поддержку влияния и представление общественности; — вносит вклад в достижение социальной справедливости; — контактирует с местной общественностью и вносит вклад в большое количество разработок (например, национальных или международных); — поддерживает социальное и экономическое развитие
4.2	Влияние на более широкую общественность	<p>Оценка количественных и качественных данных, которые показывают степень, в которой совет:</p> <ul style="list-style-type: none"> — поощряет и поддерживает творческую деятельность и инновации; — изучает и применяет передовые методики; — влияет на распространение методик или знаний; — предполагает изменения и быстро и универсально реагирует на них

Насколько эффективен наш образовательный процесс?

Ключевая область 5. Предоставление образовательных процессов

№	Показатель качества	Темы
5.1	Предоставление образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление услуг. • Внедрение методик, стратегий и планов совета. • Мероприятия по удовлетворению потребностей детей, молодых людей и взрослых. • Признание достижений в обществе
5.2	Вовлечение, равенство и беспристрастность	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение, равенство и беспристрастность
5.3	Улучшение качества услуг и устройства	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия по обеспечению и улучшению качества. • Поддержка и стимулирование. • Оценка результатов и ответная реакция учеников, участников и других представителей общественности. • Планирование и контроль хода улучшений. • Информирование общественности о ходе улучшений

Насколько успешно мы управляем?

Ключевая область 6. Разработка и планирование методик

№	Показатель качества	Темы
6.1	Обзор и разработка методик	<ul style="list-style-type: none"> • Диапазон и целесообразность методик. • Согласование с общими методиками совета. • Связь с представлением, ценностями и целями. • Управление, оценка и обновление методик
6.2	Участие учеников и общественности	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение в разработку методик. • Общение и консультации. • Активное участие в работе службы по оказанию и предоставлению услуг
6.3	Оперативное планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка, внедрение и оценка планов. • Структура и содержание планов. • Использование информации руководства. • Совместное планирование с партнерскими организациями и службами по оказанию услуг. • Планирование для жизнеспособности

Ключевая область 7. Управление и поддержка персонала

№	Показатель качества	Темы
7.1	Достаточность, трудоустройство и продление срока службы	<ul style="list-style-type: none"> • Определение и удовлетворение потребностей в людских ресурсах. • Мероприятия по набору, назначению и официальному введению в должность. • Содержание и социальное обеспечение. • Равенство и беспристрастность при наборе и повышении по службе. • Признание
7.2	Перегруппировка и групповая работа	<ul style="list-style-type: none"> • Целесообразность и понятность перевода. • Перегруппировка для достижения запланированных преимуществ. • Групповая работа. • Взаимодействие и вовлечение в принятие решений
7.3	Развитие и поддержка	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия по оцениванию и поддержке персонала. • Обучение и развитие. • Совместное обучение с персоналом из партнерских агентств

Ключевая область 8. Партнерство и ресурсы

№	Показатель качества	Темы
8.1	Партнерская работа	<ul style="list-style-type: none"> • Прозрачность целей и задач. • Договора о сервисном обслуживании, назначения и переводы. • Параллельная работа в разных агентствах и в разных областях знаний. • Роль персонала в партнерстве
8.2	Финансовое управление	<ul style="list-style-type: none"> • Определения размера бюджета и размера предприятия для обеспечения финансирования. • Диапазон проведения финансовых мероприятий и проверок. • Процессы сбора, оценки и передачи финансовой информации. • Обеспечение наилучшей оценки
8.3	Управление ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение. • Ресурсы и оборудование. • Эффективное и результативное использование ресурсов. • Здоровье и безопасность
8.4	Информационные системы	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор, хранение и восстановление данных. • Связь между источниками информации и обмен информацией. • Мероприятия по анализу, оценке и использованию информации

Хорошие ли у нас лидеры?**Ключевая область 9. Руководство**

№	Показатель качества	Темы
9.1	Представление, ценности и цели	<ul style="list-style-type: none"> • Целесообразность и соответствие корпоративному и общественному представлению, ценностям и целям. • Коллективное применение и поддержка представления • Продвижение положительного отношения к социальному и культурному разнообразию
9.2	Руководство и дирекция	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое планирование и взаимодействие. • Стратегическая перегруппировка ресурсов. • Оценка риска
9.3	Наработка сотрудников и партнерства	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие способности к руководству. • Нарботка и сохранение связей. • Групповая работа и партнерство
9.4	Руководство изменениями и улучшением	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка и стимуляция. • Творческая деятельность, нововведения и ступенчатое изменение. • Постоянное улучшение

Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?**Ключевая область 10. Возможности для улучшения**

Последний вопрос на высоком уровне требует глобальной оценки, основанной на фактических данных и оценке всех ключевых областей. При ответе на него советы должны учитывать контекстуальные вопросы, такие как предстоящий выход на пенсию старшего персонала, планы по реструктуризации и существенные изменения в финансировании, а также свои способности быстро реагировать на изменения, применять творческие способности и осуществлять нововведения для достижения идеальных результатов.

Совет должен быть способен дать отчет о следующих компонентах: «Совет уверен/не уверен, что по имеющимся на сегодняшний день фактическим данным и оценке:

- имело место общее улучшение основных результатов и воздействия на общественность;
- руководство и управление эффективно;
- мероприятия по улучшению качества эффективны, и совет имеет возможности для дальнейшего улучшения.»

Уровни уверенности, определенные для каждого компонента, могут быть разными и могут включать некоторые оговорки или предупреждения, но должны при-

вести к общему заявлению об уверенности в способности совета к улучшению его образовательных функций. Например, в отчете может быть сказано: «Совет уверен, что имеющиеся на сегодняшний день фактические данные и оценка указывают, что:

- имели место улучшение практически всех основных результатов и в целом улучшения в удовлетворении потребностей пользователей услуг, но знания учеников средней школы нуждаются в дальнейшем улучшении;
- руководство и управление на настоящий момент эффективны, но основные должности в ближайшем будущем станут вакантными;
- мероприятия по улучшению качества эффективны во всех сферах, за исключением работы с молодежью, и совет продемонстрировал способности к дальнейшему улучшению».

Часть 5. Показатели, темы и описания

Каких основных результатов мы достигли?

Ключевая область 1. Ключевые показатели эффективности

Показатель эффективности 1.1. Улучшение эффективности

Темы:

- Рабочие характеристики и критерии, показывающие временную динамику.
- Общее качество образования, предоставляемого отдельными службами и учреждениями.
- Эффективность в достижении целей, задач и объектов.

Информация о динамике рабочих показателей обычно включает сравнительные данные, соотносимые с соответствующими контрольными точками. Примеры рабочих показателей и критериев могут включать:

- тенденции в сравнении с уровнем национальных достижений и наград, включая уровни 5–14, награды Ассоциации обеспечения качества (SQA) и долю учащихся, не получивших награды;
- показатели грамотности и умения считать;
- развитие гражданских, корпоративных и других важных навыков, измеренное, например, на основании увеличения числа полученных наград и окончивших краткосрочные курсы, отмеченных

Ассоциацией по присуждению наград и аккредитации (ASDAN), Призом герцога Эдинбургского, корпоративными наградами и наградами экошкол;

- места работы выпускников;
- измеримые достижения применительно к стратегическим и рабочим планам.

Данные должны также включать показатели отдельных групп учащихся.

Анализ мероприятий по проверке в рамках работы Королевской инспекции образования (HMIE) и отчетов о проверочных инспекциях свидетельствует о наличии в отдельных учреждениях необходимого потенциала роста, а также о степени поддержания или совершенствования ими высоких образовательных стандартов.

Показатели эффективности будут также оцениваться на фоне отдельных планов по предоставлению или повышению качества услуг или их эквивалента. Этот процесс будет включать оценку прогресса в достижении местных целей в сфере образования, здравоохранения и ухода за детьми в детских отделениях, а также других планов. Выводы будут опубликованы в отчетах о достигнутых результатах и в национальных отчетах о результатах работы. Примеры могут включать:

- выполнение задач по предоставлению возможности изучения культуры и истории родного края, а также образования на открытом воздухе;
- выполнение задач в сфере здравоохранения;
- выполнение задач в отношении успеваемости учащихся;
- результаты инициатив по модернизации учебных планов, оказавших воздействие на процесс обучения;
- улучшение показателей оптимального результата по итогам проверки качества услуг;
- награды Общества руководителей местных органов образования (SOLACE), Общества местных органов образования Шотландии (COSLA), а также других национальных органов образования.

Показатель эффективности 1.2. Исполнение законодательно установленных обязанностей

Темы:

- Анализ финансовой деятельности.
- Соответствие законодательству, а также соотнесение деятельности с методическими пособиями и сводом правил.

Оценка финансовой деятельности будет основываться на финансовых данных и показателях, полученных в ходе проверок оп-

тимального результата, проведенных «Аудит Скотланд», а также на схемах построения бюджета совета и управления им, соответствующих образовательным функциям местного органа.

Соблюдение установленных законом требований включает соблюдение положений законодательства и практических руководств, таких как Закон о стандартах в шотландских школах и пр., Закон о дополнительной поддержке учащихся, Закон о внесении поправок в межрасовые отношения, а также Закон о борьбе с дискриминацией инвалидов.

Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?

Ключевая область 2. Воздействие на получателей услуг

Показатель качества 2.1. Воздействие на учащихся

Темы:

- Количественные и качественные данные относительно учащихся, показывающие степень их:
 - вовлеченности и участия;
 - достижений и успехов;
 - прогресса.
- Степень, до которой, по сообщениям самих учащихся, их родителей/ лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и родственников, образовательный багаж этих учащихся позволяет им стать:
 - отлично успевающими учениками, уверенными в себе людьми, ответственными гражданами, способными внести вклад в общественную жизнь;
 - защищенными, хорошо воспитанными, здоровыми, успешными, активными, уважаемыми, ответственными и общественно активными людьми.

Данный показатель связан с воздействием услуг сферы образования на учащихся, включая воспитанников дошкольных учреждений, учащихся школьного возраста и взрослых учащихся, с упором в основном на их текущий опыт. Далее приводятся некоторые примеры из соответствующих источников данных. Они не являются ни всесторонними, ни обязательными для исполнения.

В первой теме используются качественные и количественные данные и факты, полученные в результате непосредственных на-

блюдений, из документов и дискуссий с участием других участников проекта. В числе примеров можно назвать:

- данные об уровне посещаемости, отстающих и исключенных учениках;
 - анализ случаев насилия, хулиганства и расизма;
 - показатели участия в спортивных, культурных и общественных мероприятиях, а также прогресса в данной области;
 - показатели участия в мероприятиях по оказанию поддержки ровесникам, наставнической деятельности и общественной жизни;
 - степень удовлетворения запросов учащихся, включая наименее успевающих, детей, нуждающихся в особом уходе, и учащихся из семей представителей этнических меньшинств и цыган/кочевников, которую отражают следующие показатели: уровень прогресса, достижение индивидуальных целей в учебе и социальных навыках, достижение целей, поставленных советом в отношении успеваемости групп учащихся, включая прогресс, достигаемый на всем протяжении обучения в школе и последующего или высшего образования и трудоустройства;
 - получение таких наград в области потребительских услуг, как знак отличия «Чартер Марк»;
 - взаимодействие и контакт с советом, включая направление жалоб и благодарностей, а также пути реагирования на них;
 - доступ к получению услуг, включая инновационные подходы к поощрению участия;
 - факты из отчетов о проведении инспекций НМІЕ в отношении конкретных аспектов, таких как качество обучения и оказание поддержки процессу обучения и достижения результатов.
- Вторая тема связана со взглядами учащихся в том виде, в каком они отражены в анкетных ответах, обзорах, групповых опросах, а также добровольно предоставленных комментариях. Данные ответы служат источником информации о степени удовлетворенности учащихся образовательными услугами и могут затрагивать следующие аспекты:
- отношение к учебе;
 - вовлеченность в неформальное и формальное обучение, позволяющее учащимся полностью реализовать свой потенциал, следить за своим здоровьем и помогать другим поддерживать себя в форме;
 - возможности для эффективного обучения на индивидуальной и групповой основе, а также с помощью соответствующего персонала;

- насколько учащиеся ощущают свою оценку и поддержку в процессе учебы;
- наличие возможностей для выражения своих взглядов, влияния на образовательные услуги, постановки личных целей и оказания влияния на планирование их будущего.

При оценке должны приниматься во внимание как темы, так и результат последовательного учета их всестороннего воздействия на учащихся.

Описание показателя качества. Уровень 5

Дети и молодежь вовлечены в процесс формального и неформального образования и принимают в нем активное участие. Заметна тенденция к улучшению показателей детей и молодежи на этапе начального и среднего образования. Почти все учащиеся существенно улучшают свои первоначальные показатели. Отдельные группы учащихся, в том числе входящие в 20% учеников, имеющих самые низкие показатели, дети, нуждающиеся в особом уходе, а также учащиеся из семей чернокожих и этнических меньшинств, достигают или превышают ориентировочные показатели успеваемости, установленные в рамках национальных образовательных приоритетов. Показатели участия и успехи, достигнутые в спортивных, культурных, социальных и молодежных мероприятиях, высоки, в том числе и у инвалидов. Дети и молодежь успешно переходят с одной ступени образования на следующую, из одной школы в другую или из школы к дальнейшему образованию, высшему образованию или трудоустройству. Значительная доля взрослых учащихся получает образование в рамках местного сообщества, и многие из них переходят на более высокие ступени образования или начинают трудовую деятельность.

Учащиеся демонстрируют высокую степень удовлетворенности образовательными услугами. Они позитивно воспринимают помощь, оказываемую формальными и неформальными учебными структурами для полного раскрытия их потенциала и поддержания здоровья и физической формы. Учащиеся постоянно ощущают свою значимость, чувствуют, что у них имеются соответствующие возможности для выражения своих взглядов и их взгляды учитываются при разработке планов относительно их будущего.

Описание показателя качества. Уровень 2

Некоторые группы детей не в состоянии реализовать весь спектр возможностей, предоставляемых в процессе обучения, и показатели их участия в ряде важных областей являются низкими. Рост успевае-

мости детей и молодежи на ключевых этапах начального и среднего секторов незначителен. В целом, у учащихся не заметно достаточного прогресса по сравнению с первоначальным уровнем их успеваемости. Отдельные группы учащихся, в том числе входящие в 20% учеников, имеющих самые низкие показатели, дети, нуждающихся в особом уходе, а также учащиеся из семей чернокожих и этнических меньшинств, не достигают ориентировочных показателей успеваемости, установленных на фоне национальных образовательных приоритетов. Ученики, имеющие инвалидность, недостаточно активно участвуют в культурной жизни. Значительное число детей и молодых людей сталкиваются с трудностями при переходе на следующую ступень образования. Лишь некоторые взрослые учащиеся вовлечены в процесс общественного образования и не имеют достаточно возможностей для продвижения вперед.

В ряде областей учащиеся демонстрируют низкий уровень удовлетворенности образовательными услугами. Они не всегда позитивно воспринимают поддержку, направленную на то, чтобы помочь им полностью реализовать свой потенциал в ряде важнейших областей. В целом учащиеся позитивно относятся к своему обучению, но им кажется, что при принятии решений, затрагивающих их будущее, их точка зрения учитывается недостаточно.

Показатель качества 2.2. Воздействие на родителей/ лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и родственников

Темы:

- Количественные и качественные данные, отражающие степень, в которой родители/лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей:
 - пользуются равным и справедливым обращением;
 - удовлетворены качеством предоставляемого образования;
 - принимают участие в развитии и обучении своих детей и вовлечены в него.
- Степень, в какой родители/лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей, по их собственным словам:
 - пользуются равным и справедливым обращением;
 - удовлетворены качеством предоставляемого образования;
 - принимают участие в развитии и обучении своих детей и вовлечены в него.

Данный показатель связан с воздействием образовательных услуг на самих родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей, а также с их мнением о качестве образования, по-

лучаемого их детьми, с упором, в частности, на свой текущий опыт. Ниже приводится ряд примеров из соответствующих источников информации, которые не носят ни всеобъемлющего, ни предписывающего характера.

Первая тема касается количественных и качественных данных и фактов, полученных в ходе непосредственных наблюдений, из документов и в ходе дискуссий с другими заинтересованными лицами. Примеры могут включать:

- показатель посещаемости собраний и форумов;
- показатели участия в мероприятиях в рамках поддержания связей между семьей и школой и в инициативах по линии здравоохранения;
- показатели реагирования на советы и замечания;
- посещаемость конференций семейных групп и собраний групп проведения совместной оценки;
- степень удовлетворения запросов родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей, включая имеющих детей, нуждающихся в дополнительном уходе или из семей этнических меньшинств или цыган/кочевников;
- получение таких наград в области потребительских услуг, как знак отличия «Чартер Марк»;
- взаимодействие и контакт с советом, включая направление жалоб и благодарностей, пути их рассмотрения, а также отклик на запросы;
- доступ к услугам, включая инновационные подходы к поощрению участия;
- сообщения из отчетов об инспекциях НМІЕ, касающиеся родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов их семей;
- направление запросов как внутри, так и за пределы территории, находящейся в ведении совета.

Вторая тема касается мнений родителей/лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей в том виде, в каком они отражены в ответах на вопросы, обзорах, тематических опросах групп и комментариях, направленных по собственной инициативе. Данные ответы содержат информацию о степени удовлетворенности персонала и могут затрагивать следующие аспекты:

- качество и спектр услуг, предоставляемых органом образования;
- вовлеченность детей как в неформальное, так и в формальное обучение;

- степень, в какой они ощущают свою ценность и поддержку со стороны учреждения, а также справедливость обращения с ними на основе принципа равенства и с уважением;
- доступность и возможность обращения к ведомствам, центральным службам и общественным группам;
- доступность возможностей образования для взрослых;
- возможность выразить свои взгляды, участвовать в разработке образовательных программ, оказывать влияние на образование своих детей.

При проведении оценки следует принимать во внимание как темы, так и результат должного учета их всестороннего воздействия на учащихся.

Описание показателя качества. Уровень 5

Почти все родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены их семей удовлетворены качеством и спектром услуг, предоставляемых данным органом образования.

Они положительно оценивают свое активное участие в процессе разработки аспектов обучения своих детей как в неформальном, так и в формальном плане. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены их семей выражают уверенность в оказании поддержки обучению и развитию своих детей. Они пользуются уважением, с ними обращаются исходя из принципов равноправия и справедливости, и они в достаточной степени вовлечены в процесс развития своего ребенка (детей). Их поощряют поддерживать контакт со школами, сотрудниками центрального учреждения и прочих ведомств по любым вопросам. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей социально уязвимых детей, а также детей, нуждающихся в дополнительном уходе, или детей-инвалидов получают достаточную поддержку от органа образования как в плане обучения, так и в социальном плане. Родителям, лицам, ухаживающим за детьми-инвалидами, и членам семей может быть при необходимости предоставлен доступ к образованию для взрослых.

Участие родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей в образовании их детей осуществляется путем посещения соответствующих собраний и форумов. В случае необходимости указанные лица несут непосредственную ответственность за ряд аспектов обучения своих детей в результате инициатив со стороны соответствующего органа образования. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей принимают постоянное участие в деятельности формальных и неформальных групп, например участ-

вуя в мероприятиях по поддержанию связи между семьей и школой и инициатив в сфере здравоохранения. Они положительно относятся к запланированным возможностям поддержки несколькими службами, например соглашаются участвовать в конференциях семейных групп и в оценочных групповых собраниях. Родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей регулярно информируют об учебных планах, учебе и преподавании. Орган образования реагирует на жалобы и принимает удовлетворяющие стороны решения.

Описание показателя качества. Уровень 2

Имеются существенные изъяны в том, что касается степени удовлетворенности качеством и спектром услуг, предоставляемых данным органом образования. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей принимают активное участие в процессе разработки аспектов личного и социального развития своих детей, но они в меньшей степени вовлечены в процесс их обучения. Они не чувствуют себя достаточно уверенно, чтобы оказывать поддержку обучению и развитию своих детей. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей пользуются уважением, с ними обращаются исходя из принципов равноправия и справедливости, но они не в достаточной степени вовлечены в процесс развития своего ребенка (детей). Их поощряют поддерживать контакт со школами, сотрудниками центрального учреждения и прочих ведомств по любым вопросам, но в меньшей степени поощряют их участие в жизни и работе школы и сообщества. Родители, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и члены семей социально уязвимых детей, а также детей, нуждающихся в дополнительном уходе, или детей-инвалидов не получают достаточной поддержки от органа образования. Родителям, лицам, ухаживающим за детьми-инвалидами, и членам семей зачастую не хватает уверенности для получения доступа к образованию для взрослых.

Участие родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей в образовании их детей путем посещения соответствующих собраний и форумов является незначительно. В случае необходимости указанные лица несут ответственность за ряд аспектов обучения их детей, но редко по инициативе соответствующего органа образования. Они не принимают постоянного участия в деятельности формальных и неформальных групп, например в мероприятиях в рамках поддержания связи между семьей и школой и инициативах в сфере здравоохранения. Родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и членов семей регулярно информируют об успехах и развитии их детей, но в меньшей степени – об учебных планах, учебе и преподавании. Орган

образования реагирует на жалобы, но не в состоянии найти удовлетворительное решение.

Ключевая область 3. Воздействие на персонал

Показатель качества 3.1. Воздействие на персонал

Темы:

- Количественные и качественные данные, показывающие степень:
 - мотивации, доверия и оценки персонала;
 - совершенствования им своих служебных навыков с помощью мероприятий по повышению квалификации и развитию;
 - наличия у него положительных навыков работы в центральном органе и во внешних/партнерских ведомствах;
 - умения эффективно работать в команде.
- Степень, согласно сообщениям самих сотрудников:
 - мотивации, доверия и оценки персонала;
 - совершенствования им своих служебных навыков с помощью мероприятий по повышению квалификации и развитию;
 - наличия у него положительных навыков работы в центральном органе и во внешних/партнерских ведомствах;
 - умения эффективно работать в команде.

Данный показатель отражает воздействие образовательных услуг на сотрудников и их мнение о качестве образования, предоставляемого в рамках совета. Приведем некоторые примеры из соответствующих источников информации, которые не носят ни всеобъемлющего, ни предписывающего характера.

Первая тема связана с количественной и качественной информацией и фактами, полученными в результате непосредственных наблюдений, из документов и обсуждений с другими заинтересованными лицами. Примеры могут включать:

- показатели посещаемости собраний и форумов;
- показатели участия в обсуждениях карьеры;
- показатели участия в процессах повышения квалификации и развития, а также полученная квалификация;
- показатели реагирования на замечания и рекомендации;
- свидетельства участия и расширения возможностей;
- степень удовлетворения индивидуальных потребностей сотрудников в поддержке;
- получение таких наград, как «Шотландское здравоохранение в действии» и «Инвестиции в людей»;

- доступ к услугам, включая инновационные подходы к поощрению участия;
- информация из отчетов НМІЕ относительно поддержки и развития персонала;
- показатель частоты неявок на работу, коэффициент текучести рабочей силы и найма персонала;
- схемы утверждения;
- контрольные данные.

Вторая тема касается мнений сотрудников в том виде, в каком они отражены в ответах на вопросы, обзорах, тематических опросах групп и комментариях, направленных по собственной инициативе. Данные ответы содержат информацию о степени удовлетворенности персонала и могут затрагивать следующие аспекты:

- качество и спектр услуг, оказываемых данным органом;
- обзор карьерных возможностей;
- повышение квалификации и развитие, включая подготовку руководящих кадров, наблюдение за ходом исполнения служебных обязанностей и командировки;
- карьерный рост;
- отношения с коллегами и средним руководящим звеном, включая работу в команде;
- степень ощущения сотрудниками своей ценности и поддержки со стороны учреждения, а также справедливого обращения с ними на принципах равенства и уважения;
- условия труда, материально-техническая база и службы;
- каналы связи и возможности для выражения своего мнения и формирования и улучшения образовательных услуг.

При проведении оценки следует принимать во внимание как темы, так и результат должного учета всестороннего воздействия на персонал. Данный показатель может применяться отдельно к персоналу центрального офиса и к персоналу учреждений и групп на местах.

Описание показателя качества. Уровень 5

Персонал имеет высокий уровень мотивации, принимает сознательное участие в разработке услуг и получает удовлетворение от своей профессиональной деятельности. Благодаря командировкам, участию в проектах и программах сотрудники хорошо подготовлены для исполнения в будущем руководящих обязанностей. У них имеются хорошие возможности для карьерного роста, а также четко осознанная и доступная программа постоянного профессионального роста (CPD). По

мнению сотрудников, такой профессиональный рост оказывает эффективную поддержку их деятельности и способствует росту их компетентности. Персонал позитивно оценивает качество поддержки центральными службами и посторонними ведомствами. Сотрудники уверены в способности успешно исполнять свои обязанности, и работа в команде является эффективной на всех уровнях. В рамках органа отмечается надлежащее размещение, участие и оценка персонала.

Персонал имеет хорошо развитое представление о концепции, ценностях и задачах совета. Он принимает активное участие в деятельности ряда рабочих групп. Сотрудники получают регулярные консультации руководящего персонала, а результатом их участия является ощущение корпоративности и уменьшение текучести кадров. Показатели частоты неявок на работу низкие. Сотрудники готовы работать в рамках гибких механизмов, направленных на достижение поставленных задач. Персонал активно взаимодействует с детьми, молодыми и взрослыми учащимися и членами семей, и это взаимодействие основывается на адекватном реагировании на запросы. У персонала имеются возможности для оказания высококачественных услуг, включая обучение и преподавание, а также услуг, связанных с социальной сферой, уходом и здравоохранением. Сотрудники ведут активную деятельность по выдвижению целевых инициатив, направленных на улучшение результатов, поддержку благосостояния учащихся, улучшение состояния их здоровья и повышение самооценки. Персонал также успешно участвует в партнерской деятельности и принятии решений, используя принцип оптимального результата.

Описание показателя качества. Уровень 2

Существуют серьезные изъяны в удовлетворенности услугами. Персонал получает достаточную мотивацию, но не всегда принимает осмысленное участие в развитии услуг. Сотрудники ощущают хорошие условия для реализации программы CPD, но недостаточность возможностей для достижения руководящих позиций. Персонал положительно относится к качеству поддержки, оказываемой центральными службами и другими ведомствами, но не считает эту поддержку последовательной или своевременной. Сотрудники успешно работают в собственных местных группах, но не идентифицируют себя с более широкой по охвату группой в рамках данного органа образования. Они не считают, что деятельность органа образования и учреждения вносит существенный вклад в повышение качества образовательных услуг, получаемых учащимися и их семьями. В целом, размещение персонала не в полной мере отвечает приоритетам оказания данных услуг.

Персонал имеет лишь общее представление об идее, ценностях и задачах данного органа. Он осведомлен лишь об узком спектре проектов и принимает участие в их разработке и реализации. Сотрудники получают консультации менеджеров, но данный процесс носит нерегулярный и разовый характер, что приводит к недостаточно последовательной реакции на такие консультации, а также к недостатку корпоративности. Персонал готов работать на достаточно гибких условиях, но не уделяет достаточного внимания достижению согласованных целей. Сотрудники прилагают усилия для оказания высококачественных услуг, включая обучение и преподавание, административную поддержку и уход, а также услуги, связанные со здравоохранением. При этом руководство не всегда оказывает им поддержку в целях улучшения показателей или ставит перед ними соответствующие задачи. Персонал вносит вклад в выдвижение инициатив, направленных на достижение успеха и прогресса, содействие уходу за учащимися и их благосостоянию, а также на улучшение состояния их здоровья и повышение самооценки, однако данному процессу, судя по всему, недостает сосредоточенности и четких ориентиров. Сотрудники не полностью вовлечены в работу с партнерами и в процесс принятия решений.

Ключевая область 4. Воздействие на сообщество

Показатель качества 4.1. Воздействие на местное сообщество

Темы:

- Оценки количественных и качественных данных, показывающих, в какой степени совет:
 - взаимодействует с местными организациями и оказывает им поддержку;
 - вносит вклад в оказание поддержки расширению влияния и представительства сообщества;
 - содействует достижению социальных целей;
 - привлекает к работе местные сообщества и вносит вклад в расширение таких процессов (например, на национальном и международном уровне);
 - оказывает поддержку социально-экономическому развитию.
- Степень, в которой совет, согласно сообщениям членов сообщества:
 - взаимодействует с местными организациями и оказывает им поддержку;
 - вносит вклад в оказание поддержки расширению влияния и представительства сообщества;

- содействует достижению социальных целей;
- привлекает к работе местные сообщества и вносит вклад в расширение таких процессов (например, на национальном и международном уровне);
- оказывает поддержку социально-экономическому развитию.

Данный показатель отражает воздействие образовательной службы на отдельных индивидов и группы внутри сообщества, с упором, в частности, на их текущий опыт. Приведем ряд примеров из соответствующих источников информации, которые не носят ни всеобъемлющего, ни предписывающего характера.

В первой теме используются количественные данные и информация, полученная в ходе непосредственных наблюдений, из документов и в ходе дискуссий с заинтересованными лицами. Примеры могут включать:

- предоставление возможности трудоустройства в целях приобретения опыта, а также участие в таких схемах как «Пригласите ребенка к себе на работу»;
- поддержка участия персонала в добровольных мероприятиях на уровне сообщества, таких как Королевская программа поддержки волонтеров;
- поддержка участия персонала в мероприятиях, способствующих участию сообщества в принятии решений, таких как форумы сообществ;
- воздействие на занятость на местном уровне;
- эффективность мероприятий по охране окружающей среды, таких как схемы утилизации, сбора, обработки и хранения мусора;
- получение наград в области предоставления услуг местному сообществу и устойчивого развития;
- отклики на запросы и жалобы;
- доступ к услугам и средствам обслуживания;
- вклад в реализацию проектов и деятельность рабочих групп на национальном и международном уровнях;
- вклад в реализацию проектов других местных советов с участием учебных заведений дальнейшего обучения и на международном уровне, включая развивающиеся страны;
- организация визитов специалистов в сфере образования — представителей других советов и других стран;
- сообщения из отчета по итогам инспекции НМІЕ, касающиеся связей с сообществом.

Вторая тема затрагивает взгляды членов сообщества в том виде, в каком они отражены в ответах на вопросы, обзорах, тематических

опросах групп, а также в добровольно предоставляемых комментариях. Данные ответы отражают степень удовлетворенности членов сообщества качеством образовательных услуг и могут затрагивать следующие аспекты:

- репутацию образовательной службы данного совета, а также степень удовлетворения ею полного спектра потребностей заинтересованных лиц;
- предоставление ею как неформального, так и формального обучения, позволяющего учащимся полностью реализовать свой потенциал, поддерживать себя в хорошей физической форме и оказывать другим помощь в этом отношении;
- наличие у членов сообщества возможности выражения своих взглядов и оказания влияния на развитие службы образования;

В ходе оценки следует принимать во внимание как темы, так и результаты, при должном учете всестороннего воздействия на общество.

Описание показателя качества. Уровень 5

Почти все члены сообщества испытывают достаточно высокую степень удовлетворения услугами, оказываемыми данным органом и его партнерами. Члены сообщества имеют доступ к высококачественным услугам. Представители сообщества, включая добровольческий сектор, полностью информированы о мероприятиях и услугах, проводимых и оказываемых в школах, дошкольных учреждениях и других службах данного органа в данном сообществе, и в состоянии влиять на них. Орган оказывает им поддержку и вовлекает их в процесс наращивания потенциала в рамках сообщества, а соответственно, в процесс принятия решений. Орган поощряет участие заинтересованных лиц в оказании поддержки детям, молодежи, взрослым учащимся и группам в рамках сообщества.

Орган соответствующим образом взаимодействует с членами сообщества, в том числе и с добровольческим сектором, в области повышения качества местного обслуживания. Это, где необходимо, включает оказание услуг непосредственно детям, молодежи и членам их семей, а также взрослым учащимся. Данный орган активно привлекает членов сообщества к участию в разработке, реализации, мониторинга и оценки задач в области общественного планирования. Орган образования и находящиеся в его ведении школы и службы сотрудничают с общественными организациями, учреждениями дальнейшего образования, специалистами социальной сферы, здравоохранения и ухода за детьми в целях обеспечения первоочередных потребностей, особенно запро-

сов не участвующих в общественной жизни групп. Органу удалось добиться успехов в достижении очень высокого уровня взаимодействия с указанными лицами по вопросам местного значения и более широким вопросам стратегии. Как полагают члены сообщества, созданные органом образования условия оказали положительное воздействие на мотивацию и участие детей, молодежи, взрослых учащихся, членов их семей, социально незащищенных групп населения, а также сообщества в целом.

Описание показателя качества. Уровень 2

Имеется ряд существенных недостатков в показателях степени удовлетворенности услугами, оказываемыми данным органом и его партнерами. Представители сообщества, включая добровольческий сектор, информированы о мероприятиях и услугах, проводимых и оказываемых в школах, дошкольных учреждениях и в рамках сообщества в целом, однако не имеют достаточно возможностей для воздействия на указанные мероприятия и услуги. Их поддержка со стороны органа и его взаимодействие с ними в сфере наращивания потенциала в рамках сообщества не последовательна и недостаточно целенаправлена. Указанные лица не всегда в достаточной степени вовлечены в процесс принятия решений. Данный орган не обеспечивает достаточных возможностей для участия заинтересованных лиц в оказании поддержки обучению и развитию детей, молодежи и взрослых.

Орган не привлекает членов сообщества, включая добровольческий сектор, на постоянной и систематической основе к совершенствованию местных услуг. В тех случаях, когда он все же привлекает их, он не в состоянии сделать это должным образом. Орган вовлекает в процесс разработки и реализации задач в области общественного планирования лишь узкий круг членов сообщества. Хотя сам орган, его школы и службы работают совместно с общественными организациями, учреждениями дальнейшего образования, специалистами в социальной сфере, в области здравоохранения и ухода за детьми, они не всегда обеспечивают выполнение первоочередных потребностей, особенно запросов не участвующих в общественной жизни групп населения. Данный орган успешно взаимодействует с местными заинтересованными лицами, но не уделяет достаточного внимания локальным или стратегическим вопросам. По мнению большинства членов сообщества, созданные органом образования условия не оказали достаточного воздействия на мотивацию и участие детей, молодежи, членов их семей, незащищенных групп населения и сообщества в целом.

Показатель качества 4.2. Воздействие на более широкие круги общества

Тема:

- Оценки количественных и качественных данных, показывающих, в какой степени совет:
 - поощряет и поддерживает творчество и инновации;
 - изучает и берет на вооружение передовой опыт;
 - оказывает влияние на более широкие вопросы стратегии и тактики;
 - предвосхищает перемены и оперативно и гибко реагирует на них.

Данный показатель уделяет основное внимание воздействию совета на широкие круги образовательного сообщества. Он связан с культурой организации поощрения и поддержки творчества и инноваций, ее открытости новым идеям и способности предвосхищать перемены. Он создает образ организации, успешно реагирующей на изменения. Он также связан с влиянием и воздействием органа на более широкие процессы.

В теме используются количественные данные и информация, полученная в ходе непосредственных наблюдений, из документов и в ходе дискуссий с заинтересованными лицами. Примеры могут включать:

- ряд инновационных стратегий и программ, оказывающих воздействие вне рамок услуг, предоставляемых советом;
- программы, источником которых является национальная или международная передовая практика;
- информацию о сотрудниках, которые внесли существенный вклад в национальные проекты;
- случаи прогнозирования демографических, экономических или социальных изменений и реагирования на них с помощью перераспределения ресурсов и услуг

Описание показателя качества. Уровень 5

Советом была начата реализация ряда инновационных программ, многие из них – совместно с другими общественными, благотворительными или коммерческими организациями. Эти программы способствовали существенному улучшению качества услуг, оказываемых местным жителям. Персонал активно поощряется к введению новшеств, и любые связанные с этим риски успешно преодолеваются. Существует много примеров заимствования и адаптации к условиям в рамках данного органа передового опыта других советов и других стран. Руко-

водители всех уровней сотрудничают с рядом национальных консультативных групп и комитетов. Некоторые из них оказали значительное воздействие на решение общенациональных вопросов стратегии и тактики. Совет уделяет большое внимание прогнозированию изменений, оценке их возможного воздействия и гибкому реагированию на них в целях оказания соответствующих услуг в соответствии с меняющимися запросами. Эта способность быстро и творчески реагировать на перемены приближает совет к передовому национальному и международному уровню развития, и гарантирует получение детьми, молодежью, взрослыми учащимися и другими местными жителями действительно качественных услуг.

Описание показателя качества. Уровень 2

Совет предоставляет образовательные услуги, которые в основном удовлетворяют потребности местных жителей, но при этом являются недостаточно инновационными и почти не учитывают положительный опыт других советов или зарубежных образовательных учреждений. Творческая инициатива не поощряется, и изменения происходят очень медленно. Слишком малое количество служащих занимается связью с национальными комитетами или консультативными группами. Вследствие этого совет не обладает большим влиянием за пределами своего округа. Совет слишком медленно реагирует на перемены. Он не предпринимает попыток прогнозировать важнейшие изменения или заранее учитывать меняющиеся запросы или чаяния детей, молодежи, их родственников или других местных жителей.

Насколько эффективен наш образовательный процесс?

Ключевая область 5. Организация образовательного процесса

Показатель качества 5.1. Оказание образовательных услуг

Темы:

- Процесс оказания услуг.
- Реализация политики, стратегии и планов совета.
- Меры по удовлетворению потребностей детей, молодежи и взрослых.
- Признание достижений сообщества.

Описание показателя качества. Уровень 5

Совет достиг успеха в том, что касается поддержания качества услуг на высоком уровне и может продемонстрировать четкую стратегию, основанную на собственной концепции, ценностях и задачах, а также специально разработанные подходы к совершенствованию услуг. Структура оказания образовательных и вспомогательных услуг в рамках отдельных групп, подразделений и учреждений хорошо спланирована и включает аспекты инновационной практики. Совет предоставляет четко сформулированное методическое руководство относительно соответствующих учебных планов и программ, а также управления процессом обучения и оказания поддержки учащимся. Он осуществляет ревизию и пересмотр данного пособия с помощью систематического изучения точек зрения заинтересованных лиц, использования современных рекомендаций на национальном уровне, анализа передового опыта и оценки измеримых показателей и воздействия. Гибкий механизм реализации учебного плана и образовательных возможностей очень хорошо продуман и является объектом постоянного мониторинга. Совет оказывает обязательные услуги в высшей степени эффективно.

На местах существуют прозрачные механизмы реализации политики данного органа. Они четко очерчивают пределы ответственности и подконтрольности с разработкой графиков и установкой поддающихся измерению ориентиров. В них принимается во внимание использование ресурсов. Они также включают процедуры для проведения оценки/анализа. Основное значение для реализации политики данного органа имеет упор на показатели и воздействие на обучение, достижения и успехи детей и взрослых.

Данный орган делает центром своей деятельности удовлетворение потребностей в обучении, уходе и развитии детей, молодежи и взрослых учащихся. Он обеспечивает здоровье, безопасность и благополучие учащихся и других заинтересованных лиц. В процессе оказания услуг оказывается эффективная поддержка переходу из одного подразделения или учреждения в другое на решающих этапах. Совет систематически взаимодействует с учениками, родителями, персоналом, посторонними ведомствами и другими основными заинтересованными лицами в целях выявления конкретных нужд учащихся. Для их удовлетворения принимаются целенаправленные и эффективные меры, являющиеся объектом регулярного мониторинга и пересмотра.

Совет предоставляет широкие возможности для развития и поддержки достижений с помощью участия в проектах по распределению наград, добровольческих работах, проектах по охране окружа-

ющей среды, занятиях искусством, спортом и любой другой творческой деятельностью. В рамках совета имеются соответствующие механизмы обеспечения признания и вознаграждения инициатив, возникших на уровне сообщества, например, путем организации специальных мероприятий, выпуска информационных бюллетеней и церемоний награждения.

Описание показателя качества. Уровень 2

Качество оказываемых услуг различается в пределах территории, находящейся в ведении совета. Несмотря на наличие практики оказания высококачественных и инновационных услуг, она является скорее заслугой отдельных групп, подразделений и учреждений, чем результатом стратегического подхода. Отдельные совершенствования и инновации могут быть эффективными, но не всегда являются частью планового подхода на всей территории, подведомственной совету. Несмотря на наличие хороших методических пособий по соответствующим учебным планам и программам, а также управлению учебным процессом, они не были разработаны на основе последовательного и всестороннего подхода. В ряде случаев пособия уже устарели или были разработаны без учета мнения заинтересованных лиц, консультаций на общенациональном уровне, наилучшей практики и поддающихся измерению показателей и влияния. Даже при наличии ряда эффективных гибких механизмов реализации учебных программ и обеспечения возможностей для обучения они не являются частью последовательного и хорошо спланированного подхода.

Основные принципы политики данного органа по повышению качества реализуются непоследовательно. Отдельные принципы не дают достаточно четкого представления об их практическом значении. Они неравнозначны в том, что касается их конкретных элементов, таких как роль, ответственность, процедуры, а также ожидания в отношении качества или процесса проведения оценки. Недостает четких механизмов последовательного проведения в жизнь политики совета. Хотя в отдельных областях данной сферы услуг ясно видны примеры использования положительного опыта, но не существует четких механизмов проведения регулярного мониторинга эффективности реализации вышеуказанной политики.

Недостаточно внимания уделяется формальной идентификации и анализу потребностей учащихся в обучении, уходе и развитии. Персонал и прочие заинтересованные лица не имеют ясного представления о приоритетах в удовлетворении запросов учащихся. Дискуссии с участием учащихся, персонала и вспомогательных ведомств не ведут к принятию четко ориентированных и запланированных мер. Ощущается

недостаток последовательности и точности в подходе данного органа к оценке и анализу воздействия мер, принятых в целях удовлетворения запросов учащихся.

Данный орган не уделяет достаточного внимания стимулированию, поддержке и вознаграждению достижений отдельных индивидов и групп, представляющих определенные сообщества.

Показатель качества 5.2. Общественная активность, равенство и справедливость

Тема:

- **Общественная активность, равенство и справедливость.**

Описание показателя качества. Уровень 5

Деятельность данного органа на всех уровнях характеризуется стойкой приверженностью принципу вовлеченности и его применению на практике. Персонал всех уровней и другие важнейшие заинтересованные лица четко осведомлены о политике совета, его стратегиях, а также собственных обязанностях. Сотрудники могут ознакомиться с рядом четко сформулированных и адекватных печатных методических пособий. Совет содействует росту образовательных возможностей для всех учащихся и охватывает вниманием потенциально исключенных индивидов и группы. Он оказывает качественные услуги уязвимым и малообеспеченным учащимся, включая создание механизмов раннего вмешательства и оказания поддержки в рамках универсальных услуг и дополнительной адресной поддержки в случае необходимости. Руководство использует входящую и контактную информацию для идентификации недостаточно представленных и неблагополучных групп и принимает соответствующие меры для повышения уровня их участия и успеваемости. Руководство также проводит регулярные консультации с членами и представителями национальных меньшинств. На местах в пределах компетенции совета имеются эффективные механизмы отслеживания и поддержки потенциально уязвимых или неблагополучных учащихся, включая детей, нуждающихся в особом уходе, детей мигрантов и молодых людей, обучающихся по альтернативным учебным планам. Персонал постоянно демонстрирует хорошие навыки содействия обеспечению равенства и уделения особого внимания приоритетным областям.

Описание показателя качества. Уровень 2

Персонал и заинтересованные лица не всегда четко представляют себе концепцию и подход органа к вопросу обеспечения вовлеченно-

сти, равенства и справедливости. Он осведомлен о существовании программных заявлений в данной области, но менее четко представляет пути реализации их на практике. Орган не уделяет данным областям достаточного внимания. Ключевые принципы и поддерживающие их ценности являются пунктом повестки дня лишь в ходе ограниченного числа консультаций с узким кругом важнейших заинтересованных лиц. Заинтересованные лица в целом оценивают их отношения с органом образования позитивно, однако некоторые группы ощущают, что их взгляды учитываются не в полной мере. Национальные меньшинства и группы с особыми интересами, такие как половые и расовые группы, люди с ограниченными возможностями и представители интересов детей и взрослых учащихся, нуждающихся в дополнительной поддержке, порой ощущают себя бесправными или исключенными. Механизмы отслеживания потенциально уязвимых учеников работают недостаточно эффективно с точки зрения обеспечения удовлетворения их потребностей. В адрес органа поступает ряд жалоб от заинтересованных лиц по поводу недостаточного участия последних в процессе принятия ключевых решений в отношении проблем вовлеченности, равенства и справедливости. Многие из жалоб не удовлетворяются.

Показатель качества 5.3. Повышение качества услуг и работы учреждений

Темы:

- Механизмы обеспечения и повышения качества.
- Поддержка и решение проблем.
- Оценка показателей и обратная связь с учениками, участниками и другими заинтересованными лицами.
- Планирование повышения качества и мониторинг достижений.
- Направление заинтересованным лицам отчетов о прогрессе.

Описание показателя качества. Уровень 5

Орган направляет учреждениям и службам четкие рекомендации относительно повышения качества, планирования развития, подачи отчетов о качестве и стандартах, профессиональном анализе и развитии. Проводятся тщательные проверки правильности самооценки, осуществленной самими учреждениями. Четко осознаются роли и обязанности ведущего персонала в обеспечении повышения качества услуг и проведении мониторинга и оценки работы учреждений и служб.

Существует развитая культура оказания всеми службами и учреждениями поддержки друг другу и постановки перекрестных задач. Ак-

тивное обсуждение рабочих показателей ведет к выявлению сильных и слабых мест. Орган предоставляет персоналу учреждений рекомендации и поддержку, чтобы помочь им добиться улучшений. Выявленные достижения вознаграждаются в установленном порядке и принимаются за образец органом и его учреждениями. Выявление неблагоприятных или требующих особого внимания областей приводит к разработке подробных планов действий, оказывающих положительное воздействие на качество услуг. Служащие оказывают таким участкам активную поддержку путем прямого вмешательства и выделения специальных ресурсов.

Существуют эффективные механизмы проведения тщательных ревью для учета их результатов в процессе планирования, разработки и оказания услуг. В их основе лежит ряд соответствующих технологий оценки и мониторинга. Советом разработаны подходы к систематическому сбору и анализу мнений заинтересованных лиц. Его результаты используются для определения тематики дальнейших исследований и мероприятий. Сбор информации также ведется в ходе регулярных посещений учреждений, на основе отчетов об условиях, стандартах и качестве программ CLD, а также отчетов HMIE. Высшее руководство уверенно и точно использует любые интерпретации широкого спектра производственных показателей.

Качественные показатели и аттестационные схемы используются в качестве надежной базы для проведения самооценки и планирования процесса совершенствования. Информация, основанная на производственных показателях и мнениях заинтересованных лиц, используется при определении приоритетов и задач в области повышения качества. Данные задачи включаются в планы предоставления услуг и повышения их качества и способствуют выработке эффективных мер. Орган проводит точную оценку эффективности своих стратегий совершенствования в связи с их воздействием на качество обучения и успеваемость детей, молодежи и взрослых учащихся, а также качество услуг, оказываемых детям и членам их семей.

Существует всеобъемлющая стратегия учета рабочих показателей и их отражения в публичной отчетности. Информация направляется основным заинтересованным лицам в доступной, легко оцениваемой и хорошо представленной форме. Сроки предоставления отчетов оказывают воздействие на процесс принятия решений и способствуют совершенствованию процесса планирования и оказания услуг. Отчеты соответствующим образом связаны с установленными приоритетами. В них четко указываются области, нуждающиеся в дальнейшем улучшении. Имеется много примеров значительного улучшения показате-

лей учащихся и влияния, оказанного на него деятельностью данного органа по проведению самооценки и повышению качества.

Описание показателя качества. Уровень 2

Рекомендации органа по самооценке и повышению качества недостаточно четки. В результате не ясны роли и обязанности ведущего персонала в процессе мониторинга и оценки деятельности органа. Слишком сильно варьируются показатели качества планирования мероприятий по повышению профессиональных навыков, отчетности по вопросам стандартов и качества, а также профессиональной аттестации и повышения квалификации.

Подходы к оказанию поддержки учреждениям и постановке перед ними задач применяются недостаточно последовательно. Среди высшего руководства, директоров, руководителей программы CLD и других ответственных сотрудников проводятся обсуждения, но они не всегда помогают персоналу выявлять наиболее сильные стороны и не всегда ведут к разработке целенаправленных планов и мероприятий по повышению качества.

Орган располагает рядом механизмов для мониторинга деятельности службы образования и выяснения точек зрения заинтересованных лиц, но собранная информация в процессе дальнейшего планирования учитывается недостаточно. В ходе планирования мероприятий по повышению качества персонал не использует в полной мере ряд источников информации, таких как контрольные точки или сравнительные данные. Не ясны мотивы отбора обзоров услуг в рамках оптимального результата. Руководство не полностью вовлекает заинтересованных лиц в процесс содействия выработке систематического подхода к оценке качества услуг.

Ряд руководителей имеют четкое представление о доступной информации и о том, насколько она способствует процессу планирования, но большинство о ней почти не осведомлено. Органом не были четко определены показатели, подлежащие измерению, или не были выдвинуты четко сформулированные задачи в области повышения качества. Его эффективность в том, что касается оказания содействия учреждениям и службам CLD в определении и планировании дальнейших улучшений, носит ограниченный характер. При проведении оценки эффективности стратегий совершенствования школ и CLD орган не концентрирует в достаточной степени внимания на их воздействие на обучение и успеваемость детей, молодежи и взрослых учащихся, а также на услуги, оказываемые детям и членам их семей.

Процедуры учета стандартов рабочих показателей и ведения отчетности по ним выполняются недостаточно четко и последовательно. Отчеты не полностью связаны с согласованными приоритетами в области повышения качества. Предоставленная информация имеет недостаточно оценочный характер и не всегда представлена в удобной для всех заинтересованных лиц форме. Удалось добиться лишь незначительных успехов в улучшении показателей и их воздействии на учащихся в рамках деятельности по обеспечению качества.

Насколько успешно мы управляем?

Ключевая область 6. Разработка политики и планирование

Показатель качества 6.1. Анализ и разработка политики

Темы:

- Спектр и уместность различных стратегий.
- Соответствие политике совета.
- Связи с концепцией, ценностями и задачами.
- Осуществление руководства, оценка и модернизация стратегии.

Успешная и современная организация должна иметь системный и теоретически обоснованный подход к осуществлению управленческих функций. Он должен опираться на эффективные стратегии и рекомендации, воздействующие на практику в рамках всей службы образования и связанные с более широким спектром стратегий совета. Эти стратегии обеспечивают четкое стратегическое руководство и содействуют обеспечению слаженности в повседневной работе образовательной службы и улучшению показателей у детей, молодежи и взрослых учащихся.

Описание показателя качества. Уровень 5

В своей работе служба образования руководствуется четко сформулированной концепцией политики, охватывающей все основные области деятельности и ответственности. Данная политическая концепция четко определяет ожидания в отношении эффективного оказания услуг. В политике учитываются национальные и местные приоритеты и соответствующие задачи в области повышения качества. Рекомендации для данных стратегий носят широкий характер и очень хорошо

сбалансированы в том, что касается охвата ими стратегических и оперативных вопросов. Отдельные стратегии основываются на конкретной информации о ролях, обязанностях и процедурах, ожиданиях в отношении качества, показателей и процессов проведения оценки. Спектр стратегий предоставляет четкие рекомендации персоналу учреждений и служб и помогает обеспечивать последовательность практики в рамках всей службы образования, а также добиваться непрерывного совершенствования ее работы.

Стратегическая концепция службы образования соответствует ожиданиям сообщества, корпоративным ожиданиям и ожиданиям в области планирования комплексных детских услуг, а также соответствующим показателям. Связи между перекрестными политическими инициативами, а также вклад в них службы образования четко определены и находят отражение в стратегии и практике на уровне учреждений и служб.

Ключевые задачи службы и ключевые стратегии основаны на концепции, ценностях и задачах совета. Они обеспечивают очень прочную базу для разработки стратегий и оказания услуг и тесно связаны с национальными приоритетами в области образования и программ CLD. Они также непосредственно отражаются в политике учреждений и оказывают существенное воздействие на развитие комплексных услуг для детей на всей территории, подведомственной совету. Концепция, ценности и задачи выступают в качестве важного критерия при проведении регулярного анализа и оценки механизмов, стратегий и практического опыта.

На местах имеется четкий механизм совместной разработки и анализа индивидуальных стратегий. Стратегии подвергаются регулярному пересмотру и модернизации с учетом мнения заинтересованных лиц.

Описание показателя качества. Уровень 2

В своей работе служба образования имеет концепции нескольких политических инициатив, охватывающих основные, но не все области ее деятельности и ответственности. Данная политическая концепция четко определяет ожидания в отношении эффективного оказания услуг. Отдельные стратегии плана обслуживания разработаны независимо от этих политик, и связь между ними не всегда ясна или очевидна. Отдельные политики не дают достаточно четкого указания на их практическое применение и не имеют равных условий относительно ролей, обязанностей и ожиданий в отношении качества или процедуры оценки. Спектр стратегий предоставляет четкие рекомендации персоналу учреждений и служб и помогает обеспечивать последовательность

практики в рамках всей службы образования, а также добиваться непрерывного совершенствования ее работы. Рабочая практика пока развивается отдельно от самой политики, главным образом как реакция на отдельные ситуации, что вызывает некоторую неслаженность в работе.

Принципы образования и программ CLD недостаточно отражают корпоративную политику. В рамки политики не входит систематическое информирование о структуре и содержании стратегического плана обслуживания, а план обслуживания детей мало влияет на показатели и результаты. Связи между перекрестными политическими инициативами, а также вклад в них службы образования определены нечетко и не находят достаточного отражения в стратегии и практике на уровне учреждений и служб.

Взгляды, ценности и цели совета не всегда ясно отражены в структуре и разработке политик. Связи между целями и политиками не всегда четко прослеживаются. Орган образования и отдельные учреждения разрабатывают свои политики изолированно друг от друга. В результате тесная связь между политиками органа образования и отдельного учреждения отсутствует. Руководители служб образования и программ CLD не демонстрируют своей полной приверженности корпоративным взглядам, ценностям и целям и не используют их постоянно как критерии, по которым можно регулярно пересматривать и оценивать стратегию и тактику. Политики не применяются соответствующим образом в образовательных службах и учреждениях. Служба не регулярно пересматривает и не изменяет политику. Многие политики требуют обновления с учетом изменяющихся условий и национальных и местных приоритетов. Орган образования принимает меры для контроля реализации политик, но зачастую механизмы такого контроля слишком неформальны, и учреждения не всегда видят четкую картину влияния его политик на непрерывное совершенствование. Участие заинтересованных лиц в процессе пересмотра и обновления ограничено.

Показатель качества 6.2. Участие обучающихся и других заинтересованных лиц

Темы:

- Участие в разработке политики.
- Общение и консультации.
- Активное участие в работе службы.

Для выполнения требований оптимального результата и для соответствия принятой местной администрацией практике необходимы механизмы, согласующие решения руководства с нужда-

ми общества. Поэтому ожидается, что все заинтересованные лица (включая учащихся, родителей, более широкие круги общественности, персонал, партнерские организации и при необходимости детей и молодежь) должны принять активное участие в разработке образовательной политики органа образования. Это требует разработки ряда подходов и механизмов, которые можно применить ко всем областям деятельности органа образования. Консультационные механизмы должны быть дополнены эффективными средствами коммуникации. Это послужит признанием права различных аудиторий на получение информации о деятельности органа образования. Различным заинтересованным лицам должны быть в ясной и простой форме предоставлены данные о результатах деятельности (PPR). Это также потребует разработки различных подходов, ориентированных на различные аудитории, и, следовательно, применения средств коммуникации.

Описание показателя качества. Уровень 5

Широкомасштабные экономически эффективные консультационные проекты, в которых участвуют широкие круги заинтересованных лиц, помогают обозначить направления политики образования и планировать ее совершенствование. Служба образования имеет представителей (заинтересованных лиц и учащихся) в группах, занимающихся разработкой политики. Такая организация способствует повышению ответственности за изменения политики и услуг и явно влияет на повышение эффективности и качества услуг на уровне ведомств.

Орган образования имеет плановую программу коммуникации и консультаций. Это обеспечивает четкие стратегические и практические рекомендации и идентифицирует ключевые группы заинтересованных лиц. Орган образования ведет работу по информированию и консультированию всех учащихся и регулярно взаимодействует с многочисленными консультационными группами. Существуют четкие рамочные принципы коммуникаций и предоставления широкой публике информации о результатах деятельности. Там, где консультирование является юридически обязательным, механизм работает хорошо. Консультационные услуги являются достаточно ценными в сравнении с расходами на их получение и дают очень хорошую обратную связь заинтересованным сторонам.

Высшее руководство призывает заинтересованных лиц и учащихся и дает им возможность активно участвовать в работе органа образования. Для поддержки и побуждения к такому участию разработаны эффективные структуры и системы. Персонал на всех уровнях взаимодей-

ствует с заинтересованными лицами и учащимися. Орган образования имеет достаточно механизмов обеспечения эффективной коммуникации и обмена информацией в пределах межведомственных команд и между ними.

Описание показателя качества. Уровень 2

В процессе выявления заинтересованных лиц не учитывается ряд групп, имеющих большое значение. Мнения некоторых заинтересованных лиц выяснены, но не в отношении полного спектра образовательных услуг. Поддержка процесса участия предоставляется только на ранних этапах развития или же, напротив, на слишком позднем этапе, поэтому данный процесс не может оказывать существенного воздействия. В ходе данного процесса делается слишком большой упор на участие персонала, а другие заинтересованные лица задействуются не в полной мере.

Информация о показателях работы органа, предоставленная заинтересованным лицам, в целом является убедительной, но недостаточно систематизированной или всесторонней. Не существует четкой всеобъемлющей стратегии в отношении коммуникации и выпуска публичных отчетов о результатах деятельности. Используется лишь ограниченный спектр методов коммуникации. Несмотря на использование ряда механизмов проведения консультаций, некоторые из них плохо вписываются в данный контекст или существенно отличаются от потребностей групп заинтересованных лиц. Лица, с которыми проводились консультации, не имеют полного представления об основаниях, ожидаемых результатах или процессе проведения данного мероприятия.

Активное расширение возможностей участников не является неотъемлемой чертой работы данного органа. Участникам иногда кажется, что с ними не проконсультировались о характере мероприятия, в котором они принимают участие. На местах не имеется достаточного количества структур и механизмов для оказания содействия участию и его поощрения. Хотя большинство сотрудников твердо придерживаются принципа взаимодействия с учащимися и заинтересованными лицами, отношение персонала к ним не является полностью положительным. На местах не имеется достаточного количества механизмов обеспечения эффективной коммуникации и обмена информацией в пределах межведомственных команд и между ними.

Показатель качества 6.3. Оперативное планирование

Темы:

- Разработка, реализация и оценка планов.
- Структура и содержание планов.
- Использование информации руководства.
- Совместное планирование вместе с партнерскими организациями и службами.
- Планирование во имя устойчивости.

Центральное место в осуществлении руководства деятельностью службы образования и ее планирования занимает план оказания услуг, его эквивалент или серия взаимно совместимых планов, включая совместные с другими службами, такими как CLD. Само по себе наличие документов может лишь отчасти считаться свидетельством осуществления эффективного руководства и планирования, поскольку очевидное и решающее значение имеют процессы, связанные как с разработкой плана, так и с его реализацией. Совершенствование деятельности должно быть четко выраженной целью оперативного планирования и определять его приоритеты, методики и механизмы подготовки отчетности и принятия последующих мер. Планирование обслуживания должно быть частью подхода совета к общественному планированию, и между общественным планом, планом оказания услуг детям и планами других служб должны быть четкие связи.

Описание показателя качества. Уровень 5

Служба образования располагает четким механизмом разработки качественных планов, включая рекомендации о планировании развития школ, представление отчетов о стандартах и качестве, а также профессиональную аттестацию и развитие. Планирование деятельности и планирование обслуживания являются неотъемлемой частью работы данной службы. Хорошо разработанный цикл планирования должен сочетаться с корпоративным рабочим циклом и циклом работы учреждений, а также отвечать требованиям, установленным на национальном уровне. Службой проводится тщательная оценка различных вариантов оказания услуг с учетом вызовов и конкуренции.

План оказания услуг детям полностью отражает местные и национальные приоритеты и охватывает весь спектр деятельности службы образования. Представление и структура плана или различные варианты плана имеют четкий и точный характер и доступны для восприятия всех видов пользователей. План составлен с учетом национальных

и местных приоритетов в сфере образования и в рамках CLD, а также анализа планов развития учреждений, обзоров в рамках оптимального результата и проверок качества. План обслуживания в высшей степени эффективно претворяется в жизнь с помощью серии планов действий, составленных специальными группами или лицами, несущими ответственность за каждую серьезную разработку. В этих планах действий определяются необходимые ресурсы и указываются связи между планированием и процедурами формирования бюджета.

Высшие должностные лица демонстрируют приверженность идее совместного планирования вместе с партнерскими организациями и секторами услуг. Структура планирования образовательных услуг призвана обеспечивать поддержку ее согласованной работе. Соответствующий упор делается на междисциплинарном подходе к достижению семи показателей для детей и молодежи и выработке четырех навыков у учащихся. Оперативное планирование комплексных услуг является четко продуманным и скоординированным в целях обеспечения максимальной вовлеченности всех партнеров. Партнеры принимают самое активное участие в процессе планирования, а в случае необходимости и в реализации планов. Межведомственное планирование положительно влияет на качество услуг, оказываемых в соответствующих учреждениях.

Подход к планированию услуг вполне осознан, и для каждого вида услуг имеется четкий сжатый формат подачи отчетов о прогрессе в реализации приоритетов и достижении показателей. В плане оказания услуг четко ставятся задачи с указанием конкретных сроков, в зависимости от критериев успеха и определяется лицо, несущее основную ответственность за производственные показатели. Сотрудники четко осведомлены о своих функциях в процессе мониторинга и оценки результатов. Члены управления и другие старшие должностные лица систематически пользуются достижениями в области планирования услуг для мониторинга и руководства деятельностью сектора услуг в целом с помощью цикла регулярных экспертиз и отчетов. Учреждение сферы образования выполняет установленные требования о подаче ежегодных отчетов о своих успехах в достижении целей по улучшению показателей в соответствии с предписаниями плана услуг или его эквивалента. Процесс подачи отчетов соответствует требованиям к публичной отчетности о показателях работы на основе принципа оптимального результата. Оперативное планирование осуществляется в целях обеспечения стабильности предоставления образовательных услуг.

Описание показателя качества. Уровень 2

Существует процесс управления показателями и их планирования, но он недостаточно последователен. Цикл планирования оказывается бесполезным для ряда ведущих пользователей. Несмотря на поддержку мероприятий по повышению качества высшим руководством, оно предпочитает не принимать в нем активного участия. Управление показателями и планирование сферы услуг не являются неотъемлемой частью работы департамента и не рассматриваются в качестве ключевых механизмов непрерывного совершенствования. В процессе планирования не были полностью приняты во внимание различные варианты предоставления услуг.

Идея и структура плана или различные варианты плана недостаточно четкие или детализированные. План включает слишком много или слишком мало задач по повышению показателей и не является главным для деятельности по повышению качества услуг. Планирование образовательных услуг лишь отчасти связано с соответствующими планами и местными и общенациональными приоритетами. В нем недостаточно учитываются соответствующие четко поставленные цели, приоритеты и отчеты о планируемых действиях.

База данных, посвященная общей эффективности образовательных услуг, является точной, но ряд источников материала не используется или же сопоставительный анализ не всегда адекватен. Записи не соответствуют нынешней ситуации, или информация находится в основном в голове сотрудника, или ее отдельные аспекты рассредоточены среди чрезмерно большого числа сотрудников. Произведенные сотрудниками оценки работы учреждения являются в целом точными, но им недостает убедительных деталей или же имеющаяся в распоряжении учреждения информация непоследовательна. Существует ряд механизмов для проведения мониторинга и оценки рабочих показателей, но они не всегда достаточно эффективно сочетаются для получения всесторонней контрольной информации.

Партнерские организации и ведомства принимают лишь ограниченное участие в процессе принятия решений, а сферы совместной деятельности не всегда отличаются эффективностью. В тех случаях, когда задачи сферы образовательных услуг включают работу с другими департаментами или ведомствами, партнеры не всегда полностью осознают свои соответствующие функции в ходе реализации данных задач. Планирование сферы образовательных услуг не оказывает большого влияния на процесс совместной или комбинированной поставки услуг на соседнем уровне. В его ходе уделяется лишь незначительное внимание междисциплинарным и партнерским подходам к оказанию

услуг. Оперативное планирование является лишь отчасти успешным при координации услуг партнерских организаций и ведомств, включая взаимодействие с ведущими партнерами из соответствующего сообщества и с добровольческим сектором. Недостает последовательности в привлечении партнеров к выявлению и удовлетворению запросов. Недостаточно активно ведется деятельность по обеспечению долгосрочной жизнеспособности проектов.

Ключевая область 7. Управление и поддержка персонала

Показатель качества 7.1. Укомплектованность штатов, набор и удержание сотрудников

Темы:

- Определение и удовлетворение потребности в человеческих ресурсах.
- Процедура набора, назначения и введения в должность персонала.
- Обеспечение заботы и благосостояния.
- Обеспечение равенства и справедливости при наборе на работу и продвижении по службе.
- Признание.

Данный показатель определяет эффективность образовательной сферы в том, что касается руководства набором, назначением и введением в должность персонала, а также обеспечением его благосостояния. Для обеспечения высокого качества услуг, предоставляемых жителям своего округа, учреждениям образовательной сферы необходимо иметь четкое представление о своих потребностях в человеческих ресурсах и об эффективных механизмах найма, сохранения и поддержки персонала, а также повышения его квалификации до более высокого уровня. Это повлечет за собой разработку проактивных и креативных процедур набора персонала и четких кадровых стандартов. Принципы равенства и справедливости, наряду с приверженностью принципу признания достижений и вознаграждения за них, будут служить поддержкой теории и практики образовательных услуг в том, что касается управления персоналом и его поддержки.

Описание показателя качества. Уровень 5

Совет располагает достаточным количеством персонала для оказания соответствующих услуг. В распоряжении образовательной службы имеется всесторонний механизм управления человеческими ресурсами, опирающийся на полный спектр четко сформулированных страте-

гий, которые затрагивают все ключевые области. Службой установлены четкие кадровые стандарты для всех областей, включая централизованно нанимаемый персонал, учителей и вспомогательный персонал дошкольных центров, школ и учреждений, а также находящийся в его ведении персонал других служб.

Службой образования разработаны четкие процедуры найма персонала. Все процедуры назначения персонала были выработаны совместно с соответствующими профсоюзными организациями/профессиональными ассоциациями, четко сформулированы и находятся в открытом доступе. При назначении сотрудников на должности в рамках департамента образования уделяется должное внимание навыкам, способностям и опыту всех кандидатов, а также их соответствию установленным критериям отбора, основным особенностям работы и конкретным предписаниям в отношении каждой должности. Служба образования располагает эффективным механизмом и процедурами ввода в должность новых сотрудников.

Службой образования четко сформулирована позитивная концепция, согласно которой персонал осведомлен о своих правах и обязанностях. Каждый руководитель знает об обязанности службы заботиться о своих сотрудниках и об ответственном чувстве признательности, которая она влечет за собой. В рамках механизма управления человеческими ресурсами служба образования располагает рядом стратегий и механизмов, четко устанавливающих стандарты поведения и обеспечения благосостояния, которых все сотрудники службы вправе ожидать и которых ожидают от них.

У совета имеется тщательно разработанная политика обеспечения равных возможностей, отвечающая потребностям как тех, кто работает в образовательной службе, так и тех, кто пользуется ее услугами. Существует четко установленный набор принципов и процедур, выступающий в качестве основы подхода службы образования к найму персонала и оказанию ему поддержки. Вопросам обеспечения равенства и справедливости, включая расовую, религиозную, этническую и половую принадлежность, а также инвалидность, уделяется серьезное внимание, проводится их эффективный мониторинг, в том числе и с помощью статистических методов.

Образовательной службой была разработана идея признания и вознаграждения достижений, поощряющая всех сотрудников прилагать максимальные усилия в ходе выполнения служебных обязанностей и оказывающая им в этом отношении полную поддержку. Высшее руководство поддерживает регулярную связь с работниками в целях выявления достижений персонала, случаев наилучшей практики и ин-

новаций. Достижения и успехи персонала соответствующим образом признаются на уровне совета или образовательной службы.

Описание показателя качества. Уровень 2

Совет не достиг успеха в найме персонала на ряд ключевых постов. Это негативно сказалось на качестве оказания услуг и привело к избыточной рабочей нагрузке на некоторых сотрудников. Службой образования был издан ряд методических руководств по кадровым вопросам, но в ключевых областях кадровой политики до сих пор сохраняются пробелы. Несмотря на издание стандартов найма персонала для учреждений службы образования, совет еще не разработал подобных стандартов для всех областей оказания услуг или в отношении всех групп персонала. Это приводит к возникновению беспорядка, непонимания или проблем.

Механизмы найма специалистов по образованию в целом функционируют удовлетворительно, но имеют скорее оперативный и разовый, нежели стратегический и плановый характер. Процедура назначения на должность недостает последовательности, допускается возможность неверного истолкования или же не увязываются навыки, способности и опыт кандидатов на должность с каким-либо четким критерием отбора. Имеются курсы по подбору персонала, но высшее руководство не проводит их систематической адаптации для удовлетворения потребностей в подборе и обучении различных групп персонала.

Персонал не всегда четко осознает свои права и обязанности. Руководители порой испытывают затруднения с определением требований, предъявляемых к их организации относительно обращения со своим персоналом. В руководствах по работе с персоналом недостаточно четко определяются стандарты поведения и заботы о благосостоянии, которых вправе ожидать персонал и которых могут ждать от него.

Советом был издан письменный документ о вопросах равноправия и справедливости, но он не оказал должного влияния и не стал частью механизма найма и назначения персонала, а также не был переработан в соответствии с потребностями тех, кто работает в службе образования или пользуется ее услугами. Механизмы размещения объявлений о вакансиях, найма и назначения персонала в рамках службы образования содержат четкие заявления о приверженности принципу равенства и справедливости, однако на деле эти механизмы не всегда отвечают потребностям или ожиданиям представителей национальных меньшинств. Регулярный мониторинг соответствующих статистических данных также не проводится. Во многих учреждениях, находящихся в

ведении соответствующего органа, лица с инвалидностью испытывают трудности при поступлении на работу.

Временами сотрудники ощущают, что представители высшего руководства далеки от них и что их личные достижения часто остаются незамеченными, или же чувствуют, что в рамках департамента чаще задействуется идея наказания, а не поощрения за успехи. Высшее руководство не занимается определением примеров наилучшей или инновационной практики на официальной и регулярной основе или же в основном не слишком хорошо осведомлено о достижениях персонала в рамках учреждений и служб.

Показатель качества 7.2. Подбор и расстановка кадров, работа в команде

Темы:

- Уместность и четкость определения сферы компетенции.
- Размещение персонала в целях достижения намеченных приоритетов.
- Работа в команде.
- Коммуникация и участие в процессе принятия решений.

Данный показатель связан с понятием эффективности работы отдельных лиц и их вклада в работу команды. Люди являются главным достоянием любой образовательной службы. Для достижения задач и реализации плана обслуживания персоналом необходимо осуществлять эффективную расстановку кадров, эффективную работу в команде и поддержание эффективной связи. В центре их внимания должно находиться достижение намеченных приоритетов службы образования и реализация задач повышения качества услуг наряду с удовлетворением нужд основных заинтересованных лиц.

Описание показателя качества. Уровень 5

Все члены коллектива, включая назначенных на должность из центра по распоряжению образовательного органа, а также сотрудников дошкольных центров, школ, учреждений и служб, а также ведомств-партнеров, обеспечиваются четко сформулированным описанием служебных обязанностей и сферы компетенции. В сфере компетенции содержатся ясные указания на задачи органа в повышении качества. Советом были разработаны четкие механизмы коммуникации и отчетности персонала в соответствии со схемой его размещения. Персонал имеет соответствующие полномочия, перед ним ставятся соответствующие задачи, он получает необходимую поддержку.

Служебные полномочия и обязанности всех сотрудников, нанятых образовательным органом, четко прописаны с указанием цели повышения качества. В целом, персонал хорошо осведомлен о содержании плана оказания данным органом услуг или о его эквиваленте и хорошо понимает свою роль внутри этой организации.

Служба образования имеет разработанную концепцию работы в команде. Каждая команда имеет четкую структуру, состав и подход к решению конкретных задач. Четко сформулированная компетенция, механизмы коммуникации и отчетности определяют подход службы образования к работе в команде. Каждой командой внутри образовательной службы был разработан план развития/повышения качества, четко увязывающий деятельность команды с установленными приоритетами службы образования. Руководитель каждой из команд проводит регулярный мониторинг командных и индивидуальных рабочих показателей достижения намеченных приоритетов, показателей или целей. Высшее руководство проводит регулярные встречи с руководителями команд для проведения анализа и оценки работы команды.

Персонал, работающий в центре, а также сотрудники школ, учреждений и служб в рамках образовательного органа в целом весьма позитивно оценивают частоту, полноту и качество получаемой ими информации. В целом, они считают себя хорошо осведомленными в важнейших вопросах, имеющих отношение к их повседневной рабочей практике. Сотрудники полагают, что у них имеются хорошие возможности для высказывания высшему руководству своих идей или конструктивных предложений, и уверены, что таковые серьезно рассматриваются. В целом, они считают высшее руководство доступным и действующим прозрачно. Для продвижения ряда разработок, инициатив и инноваций в департаменте создана действующая на регулярной основе сеть рабочих групп (или ее аналог).

Описание показателя качества. Уровень 2

Большая часть персонала имеет подробное описание служебных обязанностей и своей компетенции, однако в нем наблюдаются существенные пробелы или не содержится четкого упоминания о задачах органа по повышению качества. Вследствие этого некоторые сотрудники не всегда исполняют свои служебные обязанности должным образом и в должном направлении. Хотя службой образования и были разработаны четкие механизмы осуществления коммуникации и подотчетности для большинства персонала, некоторые его члены чувствуют себя изолированными от коллектива или же недостаточно четко представляют свою роль и обязанности. Высшее руководство не испытывает доста-

точно доверия или же проявляет нежелание наделять своих сотрудников полномочиями по самостоятельному принятию решений и в основном принимает такие решения самостоятельно.

Компетенция и служебные обязанности персонала не всегда соотносятся с задачами повышения качества образовательных услуг. Персонал не всегда осознает основные задачи службы образования в повышении качества, содержание своей работы и значение своего вклада в достижение приоритетов, показателей или целей.

Хотя персонал в основном работает в командах, отдельные лица не принадлежат ни к одной конкретной команде или же в рамках данной службы образования работа в командах в целом практикуется не слишком часто. Устройство на работу групп и отдельных индивидов не всегда связано с намеченными приоритетами. Не всеми группами внутри департамента были представлены планы развития или повышения качества либо при работе на местах не был обеспечен достаточный уровень участия персонала и заинтересованных лиц. Процессу мониторинга рабочих показателей внутри некоторых групп и анализу работы команды со стороны высшего руководства недостает сосредоточенности, последовательности и точности.

Неэффективные механизмы связи или неадекватные рекомендации по важным вопросам иногда становятся причиной жалоб персонала. Им может показаться, что руководящие сотрудники слишком удалены или далеки от них. Существует слишком мало возможностей для высказывания своих соображений или выдвижения конструктивных предложений о повышении качества услуг. В службе образования создан широкий спектр рабочих групп (или их эквивалентов). Однако сотрудникам порой кажется, что у них недостаточно возможностей для участия в работе таких групп. Иногда критерии отбора персонала для приглашения его в рабочую группу недостаточно ясны.

Показатель качества 7.3. Развитие и поддержка

Темы:

- Процессы анализа и поддержки персонала.
- Обучение и развитие.
- Совместное обучение с персоналом ведомств-партнеров.

Данный показатель связан с осуществлением образовательной службой контроля над процессом анализа, а также с предоставлением персоналу возможностей повышения квалификации и развития. Он включает междисциплинарное обучение и развитие для всего персонала образовательной службы и сотрудников ведомств-партнеров, вовлеченных в процесс оказания общего комплекса услуг

детям. Эффективность работы службы образования оценивается с помощью мониторинга и анализа работы персонала на фоне согласованных критериев, а также содействия их личному и профессиональному росту. Все сотрудники должны иметь возможность максимального развития своих навыков в целях непрерывного совершенствования обучения детей и молодежи, повышения уровня их успехов и достижений, а также качества услуг, предоставляемых сообществу. Сотрудники имеют право на прохождение обучения по официально разработанной программе и получение документа с отметкой о прохождении профессиональной аттестации и повышении квалификации (PRD) или постоянного профессионального роста (CPD).

Описание показателя качества. Уровень 5

У образовательной службы имеется официальный механизм PRD/CPD для всего централизованно нанятого персонала и сотрудников школ и служб, находящихся в ее ведении. Высшее руководство преобразовало данный механизм в четкие и удобные в использовании процедуры и процессы, каждый из которых опирается на соответствующие документы, а также на начальное обучение персонала. Проведение аттестации способствует выявлению сильных и слабых мест, навыков и потребностей в профессиональном росте.

Служба образования демонстрирует стойкую приверженность обеспечению профессионального роста всех сотрудников. Программы развития и повышения квалификации разрабатываются на основе официального выявления потребностей в профессиональном росте персонала с помощью программы PRD/CPD, а также на основе реализуемых органом мероприятий, направленных на достижение национальных или местных приоритетов. В распоряжении образовательной службы имеется спектр разнообразных возможностей обеспечения профессионального роста персонала, основанных на изучении потребностей в повышении квалификации, вытекающих из результатов аттестации персонала и важнейших приоритетов образовательной службы.

У высшего руководства службы образования и соответствующих ведомств-партнеров имеется совместный форум, проводимый регулярно для обсуждения условий организации совместного/межведомственного профессионального обучения. Высшие должностные лица службы образования и их коллеги из других ведомств создают возможности для сведения вместе соответствующего персонала на регулярной и запланированной основе для проведения совместного обучения и повышения квалификации в отношении общих приоритетов и межведомствен-

ной практики. Имеются доказательства того, что совместное обучение и повышение квалификации привели к ощутимым улучшениям в выявленных, указанных и измеримых аспектах услуг детям.

Описание показателя качества. Уровень 2

Большая часть персонала, нанятого образовательными учреждениями, принимает участие в программе PRD/CPD, но в секторе в целом для нее не существует единых рамок. Значительное число сотрудников не подвергаются оценкам на регулярной основе. Процесс реализации программы профессиональной аттестации и обучения PRD/CPD порой оставляет возможности для неверной интерпретации, а ее применение в пределах сферы образовательных услуг сильно различается в плане качества и точности. Связанная с ней документация не всегда проста для восприятия и удобна в использовании, вследствие чего некоторые сотрудники, возможно, не прошли начальное обучение в рамках PRD/CPD. В процессе анализа не определяются индивидуальные качества, навыки и потребности в развитии.

Персоналу сектора образовательных услуг предоставляется широкий спектр курсов повышения квалификации без отрыва от производства и других возможностей для развития, однако они не всегда имеют четкую связь с выявленными потребностями персонала в развитии или с приоритетами сферы образовательных услуг. Условия предоставления таких возможностей очень неоднородны, и порой потребности некоторых групп персонала игнорируются. Высшим руководящим составом был издан каталог курсов повышения квалификации без отрыва от производства, который может использоваться директорами школ и другими руководителями, однако в этом каталоге недостаточно последовательно учитываются установленные потребности персонала в развитии или приоритеты сферы образовательных услуг. По сути, такой каталог имеет ограниченное применение и значение.

Проводятся совещания с участием высшего персонала учреждений, оказывающих образовательные услуги, а также ведомств-партнеров, однако для них нет ни регулярного графика проведения, ни общедоступной повестки дня. Совместное обучение редко обсуждается или рассматривается в качестве приоритета. Сферой образовательных услуг и ведомствами-партнерами было создано лишь незначительное количество возможностей для объединения соответствующего персонала в целях обучения и развития. Нет фактов, которые могли бы подтвердить, что организация межведомственного обучения и повышения квалификации привела к каким-то измеримым улучшениям в оказании услуг детям.

Ключевая область 8. Партнерство и ресурсы

Показатель качества 8.1. Партнерская деятельность

Темы:

- Четкая постановка целей и задач.
- Соглашения об уровне обслуживания, функции и компетенция.
- Междисциплинарное и межведомственное сотрудничество.
- Роли персонала в реализации партнерства.

Данный показатель связан с ролью образовательных услуг в развитии и поощрении эффективных партнерских отношений с учащимися, персоналом, другими заинтересованными лицами, службами и ведомствами-партнерами. Главная функция образовательной службы – обеспечение и поддержание последовательных и целенаправленных партнерских отношений, которые будут способствовать развитию ее стратегической концепции, ценностей и задач. Для поощрения и поддержки данного процесса службе образования необходимо сводить вместе ключевых партнеров на уровне принятия стратегических решений. Для выполнения принципа оптимального результата и соответствия общепринятой наилучшей практике на местах должны иметься механизмы для осуществления связи между решениями высшего и среднего руководящего персонала и нуждами учащихся и сообщества в целом. Вследствие этого ожидается, что всем заинтересованным лицам, включая по мере необходимости других партнеров, следует принимать активное участие в развитии данной службы. Это потребует выработки ряда новых подходов к проведению консультаций и поддержанию связи, которые смогут применяться в рамках сфер деятельности данной службы. Должен также быть механизм PRD для осуществления четкой коммуникации с полным спектром заинтересованных лиц и партнеров.

Описание показателя качества. Уровень 5

Образовательная служба устанавливает для всех ключевых партнеров стратегические пределы, внутри которых может начинаться и развиваться совместная деятельность. Для достижения стабильного и ощутимого эффекта целенаправленное партнерство развивается в рамках стратегического планирования на самом высоком уровне. Осуществляется его тщательный мониторинг через механизмы отчетности службы. Создана культура, поощряющая участие образовательного персонала, учащихся и партнеров. Договоренности об уровне обслу-

живания установлены на стратегическом уровне и подвергаются мониторингу и оценке на оперативных уровнях, в рамках образовательной службы и всех ведомств-партнеров, в целях обеспечения позитивного эффекта для каждого из заинтересованных лиц. Консультации и связь с партнерами и ведомствами имеют регулярный, структурированный, плодотворный и эффективный характер.

Образовательная служба поддерживает широкий спектр междисциплинарных эффективных партнерских отношений. Развивается продуктивное сотрудничество с ведущими службами, добровольными и общественными организациями и другими учреждениями государственного и частного сектора. Образовательная служба поощряет, развивает и поддерживает приверженность ведущих партнеров идее междисциплинарного сотрудничества. Она привлекает ведомства-партнеров к планированию, реализации, мониторингу и оценке совместных проектов и междисциплинарной деятельности. Междисциплинарное сотрудничество вносит существенный вклад в реализацию концепции, ценностей и задач образовательной службы и удовлетворение нужд и чаяний учащихся, заинтересованных лиц и партнеров.

Персонал службы образования эффективно сотрудничает с ведомствами-партнерами по широкому спектру вопросов, демонстрируя или сохраняя руководство в контексте партнерской деятельности, последовательно ища возможности для улучшения и развития всех партнерских отношений. Руководители образовательной службы планируют свое взаимодействие с партнерами в целях обеспечения активного участия всех соответствующих лиц и ведомств. Персонал четко осведомлен о своей роли и обязанностях, и это имеет значение при распределении им своего времени.

Описание показателя качества. Уровень 2

Образовательными службами и важнейшими партнерами был достигнут незначительный прогресс в создании стратегической основы сотрудничества, внутри которой может налаживаться и развиваться совместная работа. Проекты партнерства зачастую реализуются в рамках скорее оперативного, нежели стратегического планирования, и недостаточно сфокусированы. Несмотря на использование широкого спектра механизмов проведения мониторинга и оценки, методики применяются недостаточно точно и не являются частью механизмов отчетности образовательных служб. Не предпринимается достаточных усилий для поощрения участия партнеров и заинтересованных лиц в целенаправленной совместной деятельности. Соглашения об уровне обслуживания заключаются в основном на оперативном уровне и не

являются частью стратегического планирования. Недостаточно доказательств использования систематического подхода к мониторингу и оценке воздействия и показателей. Консультации и связь с партнерами и ведомствами не всегда эффективны и плодотворны.

Партнерские отношения с важнейшими службами, добровольными и общественными организациями и другими ведомствами государственного и частного сектора приносят лишь ограниченные результаты. Образовательная служба пока еще не смогла добиться приверженности важнейших партнеров междисциплинарному сотрудничеству. Образовательная служба недостаточно последовательно подходит к вопросу вовлечения партнерских ведомств в процессы планирования, реализации, мониторинга и оценки совместных проектов и междисциплинарной деятельности. Междисциплинарная деятельность не оказывает достаточно серьезного воздействия на реализацию концепции, ценностей и задач образовательной службы, и в ее ходе не делается серьезного упора на удовлетворении нужд и чаяний учащихся, заинтересованных лиц и партнеров.

Персонал образовательной службы не играет ведущей роли в партнерских отношениях, или же представители сферы образования не имеют достаточного уровня старшинства. Они вовлечены лишь в ограниченный круг партнерских отношений. Их руководство, или партнерство, или поддержка тех, кто осуществляет руководство партнерскими отношениями, недостаточно решительны и недостаточно целенаправленны. Они недостаточно активно ищут возможности для участия в партнерских отношениях и развития в их рамках. Возможно, они не уделяли достаточно времени для решения связанных с этим задач. Руководители службы образования не разрабатывают достаточно планов по взаимодействию с партнерами в целях обеспечения активного участия соответствующих людей и ведомств. В рамках партнерской деятельности высшее руководство службы образования в недостаточной степени концентрирует внимание на своей повседневной практике и распределении времени. Слишком мало свидетельств приверженности принципу непрерывного совершенствования рабочих показателей с помощью партнерской деятельности. Недостаёт четкого осознания своих ролей и обязанностей, что могло бы способствовать более рациональному распределению времени.

Показатель качества 8.2. Управление финансами

Темы:

Составление бюджета и инициатива в обеспечении финансирования.

Спектр и реализация финансовых процедур и механизмов контроля.

Процессы сбора, передачи и оценки финансовой информации.

Обеспечение оптимального результата.

Данный показатель связан со способностью службы образования реализовывать запланированные национальные и местные приоритеты. Это требует от службы образования разработки взвешенного, тщательного и творческого подхода к управлению финансами. Подобный подход, в свою очередь, потребует осуществления высшим руководством планирования и контроля в сочетании со взвешенным оперативным планированием, мониторингом и анализом широкого спектра финансовых систем и процедур. Решающее значение будут иметь рабочие отношения между службой образования и финансовым департаментом. Показатель имеет также отношение к способности получать оптимальный результат с помощью своего подхода к управлению финансами.

Описание показателя качества. Уровень 5

Совместное руководство процессом разработки бюджета совета осуществляют выборные члены и директор, причем в основе этого процесса лежит трехлетний бюджетный цикл, центральным пунктом которого является достижение национальных и местных приоритетов. Процесс составления бюджета демонстрирует четкую связь с процессом планирования обслуживания. Проводятся регулярные тщательные обсуждения бюджетных и финансовых вопросов на всех руководящих уровнях, включая при необходимости корпоративный уровень. Имеются четкие процедуры тщательного рассмотрения и анализа вариантов бюджета. Выборных членов хорошо информируют о бюджетных вопросах. Совет и его комитеты регулярно получают от своих сотрудников как финансовые отчеты, так отчеты, имеющие отношение к финансам в соответствии со схемой расп П хбюдУ./1.дР4хоУ,РщхУ,щ.4хУ,3.0хеУ1л0хт/1.4ххЭРР5

продуманный подход к управлению бюджетом, который предоставляет руководящим сотрудникам образовательного органа легкодоступную, точную и достоверную информацию в целях содействия принятию обоснованных решений. Обычно поддержкой данному процессу служит выпуск регулярных бюджетных отчетов, предназначенных для мониторинга запланированных расходов. Механизмы финансового планирования и расходов имеют динамичный характер, отличаются прозрачностью и в полной мере задействуют широкий спектр данных об управлении службой и ее деятельности. Финансовые процедуры хорошо известны заинтересованным лицам и всем прочим сотрудникам, чьи обязанности связаны с финансовой сферой, при этом каждый из них использует четкие и всесторонние механизмы. Органом разработана полностью эффективная схема автономного управления школой (DSM).

Членами высшего руководства в секторе образовательных услуг разработаны эффективные рабочие механизмы взаимодействия с их коллегами из финансового департамента. Следствием этого является двусторонний поток достоверной и точной финансовой информации, способствующей принятию важнейших решений там, где это необходимо. Разработаны эффективные финансовые и административные процедуры планирования и управления как основными, так и дополнительными (специальные гранты и внешние фонды) бюджетными средствами. Данные процедуры позволяют отслеживать и плановые, и специальные расходы.

Советом была утверждена четкая политика в отношении оптимального результата, согласно которой все департаменты в целом и сектор образовательных услуг в частности информируются о соответствующих ожиданиях. В секторе образовательных услуг была разработана всесторонняя программа проведения обзоров (или их аналога) на основе принципа оптимального результата, затрагивающая все аспекты образовательных и вспомогательных услуг. Режим финансового планирования и управления финансами сектора образовательных услуг характеризуется эффективностью, отсутствием дублирования и оказанием услуг высокого качества, а также рациональным использованием средств. Все аспекты подчинены принципу оптимального результата. Подобным же образом все бюджеты, системы и процедуры службы образования регулярно проходят официальную проверку в целях обеспечения постоянного совершенствования и достижения оптимального результата. Финансовое планирование и процесс принятия решений характеризуются соблюдением принципов выборочной оценки и оптимального результата.

Описание показателя качества. Уровень 2

Процесс планирования бюджета совета почти целиком определяется структурой бюджета на текущий финансовый год, реализация национальных и местных приоритетов финансируется по остаточному принципу. Связи с процессом планирования услуг очень незначительны. Руководящие сотрудники проводят обсуждения финансовых вопросов, но недостаточно целенаправленно, и не всегда такие обсуждения могут служить основой для принятия обоснованных финансовых решений. Выборные члены получают доклады, содержащие финансовую информацию, но она зачастую слишком общего характера, ей недостает достоверности, конкретности по определенным вопросам, которая могла бы стать основой для принятия решения. Эти доклады не всегда представляются в удобном формате, который был бы легко понят и истолкован членами совета.

Совет получает финансовые отчеты, но они имеют ограничения в периодичности подачи, деталях, конкретных особенностях или достоверности. В результате выборные члены не всегда располагают достаточной информацией для принятия обоснованных решений. Подобным же образом комитет по образованию (или его аналог) получает финансовые отчеты, имеющие недостатки в качестве информации и рекомендациях, необходимых выборным членам для принятия обоснованных решений. В секторе образовательных услуг имеются установленные финансовые процедуры. Сами по себе надежные, они так и не стали неотъемлемой частью корпоративных финансовых систем совета и финансового департамента и не являются в достаточной степени обеспеченными удобной в использовании, понятной и точной документацией, поскольку в них ощущаются изъяны в обучении персонала и повышении его квалификации. Механизмам финансового планирования не хватает точности, и они также являются недостаточно гибкими, чтобы приспосабливаться к тенденциям в финансовой сфере или широкому спектру информации о руководстве сектором и рабочих показателях. На местах не существует официальной системы проведения точного и систематического мониторинга, анализа и улучшения управления финансами и финансовыми показателями в рамках сектора образовательных услуг. В данном секторе имеется установленная схема DSM, однако ее положения не всегда понятны персоналу центрального аппарата и учреждений на местах. Они открыты для различных интерпретаций и непоследовательного использования, или же данная схема имеет ограниченное значение и применение в рамках сектора образовательных услуг.

Хотя между образовательным и финансовым персоналом и поддерживается связь по финансовым вопросам, до сих пор не было согласовано ни одного четкого и последовательного рабочего механизма. Передача информации носит скорее оперативный и предметный, нежели плановый и проактивный характер, или же ей недостает достоверности, точности и тщательности. Финансовые и административные процедуры сферы образовательных услуг не обеспечивают достаточных условий для планирования и распоряжения дополнительными бюджетными средствами, вследствие чего показатели расходов в данной области имеют переменный характер, создавая возможности для недорасходавания или перерасхода средств.

Советом была разработана политика оптимального результата, но она имеет лишь самое минимальное отношение к сектору образовательных услуг, в котором пока еще не сформулированы четкие планы анализа всего спектра услуг. А специализированные обзоры оказываемых услуг, которые были сделаны без опоры на сектор образовательных услуг, на тщательную самооценку показателей его деятельности, не были составлены должным образом. Вследствие этого подобные обзоры носят оперативный и разовый характер и не обязательно затрагивают именно те услуги, которые больше всего нуждаются в анализе, или же в них недостаточно ясно обозначены приоритеты. Финансовое планирование и управление финансами в рамках сектора образовательных услуг само по себе хорошо организовано, но в его распоряжении нет механизмов проведения регулярной оценки его эффективности. В результате иногда бывают случаи неэффективного расходования средств, включая чрезмерное/недостаточное снабжение и чрезмерное/недостаточное финансирование. На местах нет официально утвержденных механизмов проведения регулярных проверок бюджетов на уровне департамента, учреждения и службы, а также проверки финансовых процедур. В секторе образовательных услуг в ходе финансового планирования и управления финансами обычно не применяются принципы выборочной оценки и оптимального результата.

Показатель качества 8.3. Управление ресурсами

Темы:

- Размещение.
- Ресурсы и оборудование.
- Отдача и эффективность при использовании ресурсов.
- Здоровье и безопасность.

Управление финансами тесно связано с более широким понятием управления ресурсами. Данный показатель предполагает оценку

эффективности подхода сферы образования к управлению своими ресурсами в самом широком смысле слова. Учреждениям, предоставляющим образовательные услуги, необходимо будет продемонстрировать, что они полностью осведомлены о спектре имеющихся у них ресурсов, как внутренних, так и внешних, и что ими разработан хорошо спланированный, активный подход к управлению ресурсами. Это обеспечивает надежную базу для дальнейшего развития сферы услуг и ее непрерывного совершенствования.

Описание показателя качества. Уровень 5

Советом совместно с национальным руководством разработана всесторонняя стратегия/план управления активами, создающая условия для управления принадлежащим ему школьным зданием, а также для его перестройки. На уровне корпоративных и образовательных услуг существуют четкие связи между управлением ресурсами и их разработкой, с одной стороны, и между планированием сферы услуг и бюджетными процессами, с другой. Выборные члены и высшие должностные лица произвели оценку активов и определили условия их распределения в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде. На принципы оценки различных вариантов и определения оптимального результата влияют планирование ресурсов, их разработка и управление ими. Данный подход привел к значительным улучшениям образовательных услуг.

Подход к управлению ресурсами с точки зрения образовательных услуг обеспечивает их распределение в соответствии с задачами и приоритетами улучшения данной сферы на национальном и местном уровнях. О ее работе постоянно сообщается выборным членам. Принципы оптимального результата подкрепляют подход к управлению ресурсами с точки зрения образовательных услуг, поэтому совет также разработал четкую программу проведения обзоров на основе оптимального результата (или его аналога). В них используется информация о функционировании данной сферы услуг, привязанная к контрольным точкам и другим соответствующим параметрам, в целях постоянного повышения ее эффективности и повышения отдачи. Высшее руководство регулярно изучает информацию об управлении ресурсами и результатах текущей деятельности, а также предложения по их улучшению.

Описание показателя качества. Уровень 2

Логического обоснования распределения средств на образование либо не существует, либо оно не вполне соответствует государственной политике в сфере распределения ресурсов. Руководители имеют

обобщенное представление о средствах, находящихся в распоряжении службы образования, не зная подробностей и специфики. Причиной такого поверхностного представления может быть неполная или ненадежная информация, зачастую взятая из неофициальных источников. Совет разработал план управления активами, однако он не отличается ни полнотой (так как в нем не полностью указано школьное имущество службы образования), ни достаточной подробностью, в частности, того, что касается рационализаторских предложений или планов инвестиций в школы и другую недвижимость. Между распределением средств, планированием и составлением бюджета в лучшем случае существует лишь слабая связь. Выборные лица и старшие сотрудники запланировали распределение средств только на короткий период. Финансовое ведомство службы образования далеко не во всем придерживается принципов оценки выбора и оптимального результата. В результате нет возможности постоянно поддерживать высокую эффективность работы. Мало заметен курс службы образования на повышение качества услуг. Вход во многие здания органов образования неудобен для инвалидов.

Управление ресурсами и их распределение недостаточно тесно связаны с местными проектами совершенствования работы. Информация руководства о средствах либо неполная, либо недостаточно качественная, точная и надежная. Служба образования приступила к пересмотру оптимального результата, однако такой подход – лишь реакция на сложившиеся обстоятельства, а не запланированное и подготовленное действие. Набор способов и средств в таких мероприятиях ограничен. Контроль и оценка эффективности управления ресурсами службы образования неполны и неорганизованы.

Показатель качества 8.4. Информационные системы

Темы:

- Сбор, хранение и восстановление данных.
- Связь и обмен информацией.
- Анализ, оценка и использование информации.

Управленческая информационная система (MIS) представляет собой систему ввода, хранения, управления и восстановления информации об образовательном учреждении, его службах, организациях, персонале и учащихся. Хорошо управляемая компьютеризированная административная система обеспечивает главные деловые процессы современной организации и позволяет отслеживать эффективность обеспечения и совершенствования. MIS следует рассматривать в контексте содействия органам образования в

предоставлении услуг и выполнении планов по совершенствованию. Анализ данных может дать руководителям (в том числе и руководителям организаций), персоналу и потребителям более полное представление о текущей работе службы образования. Он позволит снабдить сотрудников информацией, которая поможет увидеть достижения детей и молодежи. Так как обмен информацией является главным аспектом MIS, важное значение имеет безопасность. Для разных групп пользователей существуют различные уровни безопасности.

Описание показателя качества. Уровень 5

Существует структурированная и строго контролируемая система для централизованного и скоординированного сбора, обработки и анализа информации о сфере образования. MIS снабжает службу образования и организации качественной информацией, позволяющей планировать совершенствования и осуществлять более эффективную поддержку и использование ресурсов. Служба образования внедряет эффективное использование MIS, координируя и составляя основные блоки данных и проводя обучение работе с системой как с инструментом управления. Использование MIS – главный вклад в эффективное обслуживание и выполнение планов по совершенствованию.

Совет имеет в своем распоряжении план развития информационно-коммуникационной технологии (ICT) для образования. С отделом ICT поддерживаются прочные связи и рабочие отношения. MIS как часть плана совета по развитию ICT позволяет службе образования передавать в электронном виде информацию непосредственно системам MIS организаций. Таким образом, руководители получают полное представление о работе организаций. К тому же служба образования и организации могут сосредоточиться на результатах отдельных учащихся и групп учащихся. Служба образования оказывает очень эффективное содействие организациям и службам в систематическом сборе, обработке и анализе данных о финансах, укомплектовании персоналом, достижениях, посещаемости и исключениях.

Система управления доступом специально разработана для нужд пользователей, обеспечивая быстрый доступ к нужному адресу. Службы образования и учреждения используют информацию для управления, планирования и мониторинга. Хранение, создание файлов и восстановление информации производится в соответствии с Положениями о защите данных и свободе информации. Существуют согласованные с персоналом, партнерами и потребителями соглашения и протоколы о конфиденциальности данных и требований закона. Соглашения об об-

мене информацией заключены с учреждениями, партнерами и другими организациями.

Служба образования предоставляет эффективную координацию и расшифровку данных. Информация обрабатывается и анализируется, чтобы затем контролировать и демонстрировать совершенствования в работе. MIS применяется для выявления тенденций и предоставления сравнительных данных учреждениям и сотрудникам с целью использования в ходе планирования совершенствований. Хорошо организованные и очень эффективные форматы отчетов способствуют выявлению сильных и слабых сторон деятельности учреждений и департаментов и принятию мер по поддержке и стимулированию. Имеются эффективные системы, позволяющие отслеживать достижения учащихся, в том числе социально не защищенных детей и подростков, например детей, находящихся под опекой. Благодаря таким программам признание получает успешная работа, а малорезультативная быстро выявляется, и ее недостатки быстро устраняются. Директора школ и сотрудники образовательных учреждений имеют возможности обучаться анализу данных о достижениях.

Описание показателя качества. Уровень 2

MIS применяется для централизованного сбора данных в сфере образования, однако она не скоординирована и пока предоставляет лишь ограниченный объем информации для анализа. С ее помощью служба образования и образовательные учреждения получают доступ к информации, однако это не оказывает серьезного влияния на планирование совершенствований или повышение эффективности поддержки и управление ресурсами. Служба образования еще не достигла соглашения об использовании основных наборов сведений. Кроме того, не проведено надлежащее обучение ключевых сотрудников. Объем имеющихся данных ограничен, и это препятствует позитивному влиянию MIS на достижение целей и совершенствования.

Совет располагает стратегией информационно-коммуникационной технологии (ICT) в области образования. Однако связи и рабочие отношения с отделом ICT малоэффективны. Иногда это приводит к срывам планов и задержкам в центральном аппарате и учреждениях в ходе обмена информацией в электронном виде. В частности, это относится к финансовым документам и официальным отчетам. Программа еще недостаточно разработана, чтобы давать полное представление о деятельности образовательных учреждений. Содействие службы образования образовательным учреждениям и службам в сборе, обработке и анализе информации пока не направлено в должной степени на формирование доверия в ходе работы.

Программа управления доступом громоздка и не всегда подходит пользователям. Возможности использования информации службой образования и образовательными учреждениями для администрирования, планирования и мониторинга ограничены. Файлы содержат не всю необходимую информацию, а имеющаяся информация не всегда доступна в нужной форме. Письменные соглашения об обмене и конфиденциальности данных, а также требования закона в целом не вполне понятны персоналу, потребителям и партнерам.

Имеются ограниченные сведения о необходимой централизованной координации и расшифровке данных службой образования. Служба образования обрабатывает и анализирует ряд данных, однако этого недостаточно, чтобы сотрудники отслеживали и демонстрировали совершенствования в работе. Не вся важная информация обрабатывается и анализируется. MIS не играет ведущей роли в выявлении тенденций и предоставлении сравнительных данных образовательным учреждениям и сотрудникам для использования при планировании совершенствований. Имеющиеся программы призваны отслеживать достижения учеников, однако такие проекты либо остаются на бумаге, либо разрабатываются учреждениями в пакетах программ независимо от органов образования. Система не предоставляет достаточно надежных сведений, позволяющих определить степень эффективности работы. Анализ и оценка статистических данных с помощью MIS не играет значительной роли при самооценке и постоянном совершенствовании. Директора школ и сотрудники образовательных учреждений имеют ограниченные возможности обучения анализу сведений о достижениях.

Хорошие ли у нас лидеры?

Ключевая область 9. Руководство

Показатель качества 9.1. Взгляды, ценности и цели

Темы:

- Соответствие корпоративным и общественным взглядам, ценностям и целям.
- Объединение и подтверждение взглядов.
- Развитие позитивного отношения к социальному и культурному многообразию.

Этот показатель относится к корпоративности местных органов образования и выполнению ими своих функций с учетом единства

целей. Это выражается в определении эффективного направления развития органа образования благодаря его более широкому видению общества. Для достижения успеха органу образования необходимо обеспечить активное воздействие его взглядов на практическую реализацию его планов. Этот показатель отражает, в какой степени взгляды, ценности и цели определяют планирование и влияние на поддержание и улучшение качества услуг для обучающихся, их семей и местного населения в целом.

Описание показателя качества. Уровень 5

Целям соответствуют характерная совокупность стремлений и ожиданий от услуг. Существуют четкие взаимосвязи между взглядами, ценностями и целями, содержащимися в плане сообщества, корпоративном плане совета, а также в планах стратегии улучшения и рабочих планах властной структуры. Четкие и полные определения данного представления наряду с ценностями и ожиданиями служат направлением работы местных органов образования, образовательных учреждений и организаций-партнеров. Данные определения выполняют образовательные функции, как и национальные приоритеты, и прогнозы по вопросам детей, молодежи и взрослых учащихся.

Руководство выработало общий подход к органу образования. Взгляды, ценности и цели совета по отношению к образовательным учреждениям выражают общепризнанную и единую концепцию стремлений и ожиданий всех заинтересованных лиц. Учреждения, службы и партнеры очень хорошо представляют взгляды, ценности и цели органа образования и свою особую роль в их распространении. Цели сформировались благодаря привлечению большого числа заинтересованных лиц и четко обозначили полномочия властей по совершенствованию, инновациям и обеспечению должного качества услуг. Взгляды, ценности и цели постоянно подтверждаются и подчеркиваются для создания устойчивого ощущения общности цели.

Цели и взгляды выражают ясные стремления к равенству и социальной справедливости. Лица, занимающие выборные и высшие государственные должности, демонстрируют приверженность идеям равенства и проявляют к ним повышенное внимание. Работники сферы образования и все руководители учреждений и служб активно поддерживают цели и представление о равенстве и способствуют развитию социального и культурного многообразия. Планы на всех уровнях направлены на формирование равенства, многообразия и вовлеченности.

Описание показателя качества. Уровень 2

Руководство местных органов образования сформировало взгляды, которым следуют в своей работе образовательные учреждения, но которые не оказывают существенного влияния на процессы и результаты деятельности властных структур и их организаций-партнеров. Соответствующие цели в совместных, корпоративных и ведомственных планах недостаточно связаны между собой. Сотрудники образовательных учреждений не всегда проявляют должную приверженность корпоративным приоритетам. Цели образования, а также национальные стремления и ожидания не выделяются и не объясняются должным образом. Взгляды, ценности и цели местных властей имеют лишь косвенное отношение к основным направлениям деятельности департамента, его учреждениям и службам.

Руководство сформировало принципы, которые хотя и служат ориентиром в работе, но недостаточно связаны с потребителями. Цели властей создают лишь неполную картину стремлений региональных выборных лиц по отношению к власти. Участие потребителей в формировании целей было незначительным, поэтому и понимание и принятие целей ограничено. Цели не вписываются должным образом в деятельность властных органов и не вызывают стремления к совершенствованию, повышению качества услуг и новаторству. Цели и убеждения выражают стремление к равенству и социальной справедливости, но пока не полностью вписались в существующие рабочие установки и процедуры. Работники сферы образования и высшие должностные лица выражают стремление к развитию социального и культурного многообразия, однако это стремление не всегда переходит в действия.

Показатель качества 9.2. Руководство и управление

Темы:

- Стратегическое планирование и связь.
- Долгосрочное распределение средств.
- Оценка риска.

Этот показатель относится прежде всего к стратегическому планированию устойчивого развития. Он сфокусирован на планировании тех направлений развития в будущем, которые вызывают интерес и могут быть реализованы. Кроме того, этот показатель имеет отношение к успеху руководителей, его взглядам о стратегическом развертывании ресурсов для развития услуг, сохранения оптимального результата и поддержания стабильного развития. Масштабные текущие и планируемые организацион-

ные мероприятия будут проводиться в рамках стратегии поддержки и развития эффективного управления риском.

Описание показателя качества. Уровень 5

Высшие выборные лица, реализуя твердое политическое руководство и управление сотрудниками, показывают стремление к постоянному совершенствованию. Действуя совместно, они демонстрируют очень четкое видение целей совета. Высшие должностные лица составляют действенные стратегические планы мероприятий, определяют ключевые направления деятельности, намечают результаты и главные цели. Документы по планированию доступны, представлены в сжатой форме и выражают ключевые приоритеты в рамках хорошо организованного цикла планирования. Планирование приводит к существенным изменениям. Имеются эффективные каналы связи. Корпоративные приоритеты характеризуются сильным руководством и управлением. Персонал получает полный отчет о потребностях для последовательного планирования, сохранения идентифицируемости, надлежащего использования данных для осознанного принятия решений и оценки воздействия и результатов. Сильное руководство помогает личностям и коллективам успешно преодолевать трудности и решать проблемы, связанные со стратегическим планированием.

Высшие выборные лица принимают прозрачные и открытые решения о распределении средств на образование из местного бюджета. Руководители сферы образования осуществляют твердое руководство распределением средств на главные цели и достижение максимального результата. Они сформировали четкий подход, основанный на принципе оптимального результата для организации непрерывного совершенствования. Создана четкая база стратегического планирования, включающая финансовый баланс, управление активами и человеческие ресурсы и хорошо соответствующая циклу служебного планирования. Такое развитие предполагает осознание рисков, которые могут уравновешиваться доходами. Организации должны консультировать своих партнеров и потребителей по вопросам управления риском.

Описание показателя качества. Уровень 2

Высшие выборные лица и руководители сферы образования не имеют последовательной и четкой точки зрения на роль образовательных учреждений в стратегическом планировании совершенствования. В результате деятельность властных структур успешна только на оперативном уровне, а изменения зачастую сходят на нет. Выборные лица

и чиновники не всегда понимают общегосударственный контекст региональных приоритетов. Иногда госслужащие не осведомлены о политических приоритетах, в то время как партнеры считают, что им не всегда предоставляют качественную консультацию и поддержку. Руководитель службы систематически не ставит в известность руководство ведомства о том или ином объединении и корпоративных приоритетах. Ведомство действует изолированно от корпоративной команды. Принимается неверное решение в условиях необходимости последовательного стратегического планирования, сохранения идентифицируемости, надлежащего использования информации для осознанного принятия решений и оценки воздействия и результатов.

Распределение ресурсов недостаточно тесно связано с установленными ключевыми целями. Подоплека долгосрочного распределения ресурсов на образование не ясна и не имеет тесной связи с общегосударственной стратегией. Ведомство инициировало несколько пересмотров оптимального результата, но такой подход – скорее результат реакции на сложившиеся обстоятельства, чем спланированное и целенаправленное действие. При наличии основы стратегического планирования отсутствует полная информация о финансах, управлении активами и человеческих ресурсах, поэтому данный подход работает в какой-то степени только в цикле служебного планирования. При принятии решений в финансовой сфере недостаточно внимания уделяется устойчивости. Департамент поддерживает совершенствования, эффективно управляя проектом и ресурсами, однако не всегда эффективно решает проблемы финансовых рисков.

Показатель качества 9.3. Формирование кадров и партнерства

Темы:

- Развитие возможностей руководства.
- Формирование и поддержание отношений.
- Работа в команде и партнерство.

Данный показатель относится к способности власти создавать возможности для руководства на всех уровнях, сохранять позитивные рабочие отношения и успешные результаты с заинтересованными лицами и организациями-партнерами. Он имеет отношение к характеристикам и культуре службы образования, корпоративной деятельности в рамках совета и совместной работе с организациями-партнерами. Очень значимы эффективность работы руководителей высшего звена, их вовлеченность и совместная работа в том, что касается организационных требований и ключевых задач. Важным моментом наряду с развитием и поддержанием эффективной

командной работы является наделение полномочиями персонала и партнеров.

Описание показателя качества. Уровень 5

Руководители демонстрируют широкий спектр эффективных лидерских качеств, побуждая остальных признать их превосходство. Умения, личные качества и опыт формируют очень эффективную команду управленцев высшего звена. Руководитель службы и команда управленцев служат примером подхода властной структуры к улучшению качества путем активного личного участия в совершенствовании стратегий и направлений деятельности. Существует прочная традиция инноваций и понимание того, что весь персонал на любом уровне играет ключевую роль в развитии работы органа образования. Персонал чувствует уверенность и способность проявлять инициативу, разделять ответственность и играть ведущую роль в своей сфере деятельности. Сотрудники осознают значимость своего лидерства и лидерства других. Программы используют коллективные знания, опыт и личные интересы сотрудников и дают им возможность возглавлять проекты. Многие эффективные структуры стимулируют и оценивают влияние программ руководства, стабильного развития и успешного планирования.

Руководители создали рабочую обстановку, в которой люди объединены чувством ответственности за улучшение качества услуг. Выявляются и поддерживаются таланты. Рабочие отношения строятся на доверии и подлинной заинтересованности сотрудников и партнеров. Программы помогают людям решать возникающие проблемы, обмениваться информацией и справляться с трудностями. Сотрудники и партнеры могут постоянно обмениваться идеями, анализировать свою работу и учиться друг у друга. Существуют хорошие возможности для осуществления конструктивной обратной связи. Сотрудники имеют стимул и поддержку, чтобы максимально проявить себя, а их достижения получают признание.

Существует устойчивое стремление к партнерству и совместному развитию. Руководители активно налаживают связи с высшими должностными лицами, заинтересованными лицами, партнерами и организациями и проводят совместные мероприятия по совершенствованию. Они успешно мобилизуют и направляют усилия и энтузиазм сотрудников учреждений и служб, а также основных партнеров и заинтересованных лиц на то, чтобы поддерживать постоянный процесс улучшений. Налицо эффективная работа по многим направлениям и позитивное влияние на пользователей услуг. Командная работа и сплоченность

проявляются на всех уровнях организации. Партнеры проявляют участие и заинтересованность. Командная работа постоянно направлена на достижение определенных целей. На каждом уровне сформирован штат сотрудников, которые участвуют в совместной работе по разным направлениям, причем каждый сотрудник имеет четко определенную роль и задачу.

Описание показателя качества. Уровень 2

Отдельные высшие руководители обладают навыками управления в некоторых сферах, однако в других сферах, имеющих ключевое значение для управления организацией, они имеют серьезные недостатки. Имеет место ряд существенных пробелов и недостатков в навыках, способностях и опыте руководителей высшего звена, которые влияют на эффективность работы команды в целом. Развитие департамента в основном позитивное, но не ощущается изменений к лучшему и прогресса. Высшие выборные лица и высшие руководители сферы образования не имеют полного и четкого представления о своей руководящей роли и такой же роли других. Руководитель службы и его команда не всегда успешно добиваются того, чтобы ключевые сотрудники организаций и служб, других учреждений, а также другие основные заинтересованные лица выполняли свои обязательства. В результате – неразбериха, не понятно, кто за что отвечает, а также недостаток инициативы. Создается атмосфера зависимости, сотрудники ощущают подавление инициативы и чрезмерную зависимость от других. Недостаточно учитывается потребность в подготовке руководящих кадров и планировании развития.

Качество отношений и окружающая рабочая обстановка в ведомстве, отделах и/или среди руководства слишком нестабильны. В некоторых отделах сотрудники получают недостаточную поддержку, а их достижения не признаются. Отношения с начальством противоречивы, а взаимоотношения с другими работниками и/или партнерами препятствуют развитию качественных услуг. У персонала есть возможности встречаться и обсуждать планы работы, однако они непостоянны. Обратная связь в той или иной степени существует, однако атмосфера не способствует открытому и честному диалогу. Как следствие, результаты таких встреч недостаточно конкретны и малоэффективны. Достижения сотрудников и партнеров не всегда признаются и отмечаются.

Руководители построили и укрепили эффективные рабочие отношения с узким кругом ключевых партнеров, однако процесс установления контактов с другими потенциальными партнерами не продвигается. Имеется несколько примеров удачного партнерства, однако в целом

картина противоречива. Руководители не всегда проявляют стремление к партнерству и недостаточно сосредотачиваются на совместной работе и разделении ответственности. Они недостаточно адекватно оценивают свою работу, а также работу своего коллектива в целом. Они поддерживают эффективные контакты с узким кругом партнеров, как с организациями, так и с физическими лицами. Они уделяют слишком мало внимания планированию в партнерстве, чтобы обеспечить эффективную совместную деятельность. Взаимоотношения с коллегами, пользователями услуг, партнерами и общественностью часто противоречивы и сопровождаются недоразумениями, отсутствием ясности и натянутостью. Коллективы департамента могут хорошо работать как самостоятельные подразделения. В целом, командная работа поставлена недостаточно эффективно, не вполне четко обозначены приоритеты и цели, либо командная работа недостаточно организована, чтобы соответствовать нужным требованиям.

Показатель качества 9.4. Руководство модернизацией и совершенствованием

Темы:

- Поддержка и стимулирование.
- Креативность, новаторство и постепенные изменения.
- Постоянное совершенствование.

Этот показатель характеризует эффективность руководства органа образования для поддержания высокого качества и постоянного совершенствования, а также работу по достижению высокого качества обслуживания всех обучающихся. Особо важным моментом является потребность старших руководителей, глав организаций и заинтересованных лиц в постоянном контроле работы персонала для повышения качества обслуживания обучающихся путем постановки ответственных, но достижимых целей, а также высокой поддержки, чтобы помочь сотрудникам достичь их. Данный показатель также характеризует успешность стимулирования и поддержки руководством новаторской и эффективной деятельности, приводящей к постепенным позитивным изменениям в ощущениях обучаемых.

Описание показателя качества. Уровень 5

Руководители играют ведущую роль в постоянном и активном обеспечении надлежащей поддержки и стимулирования. Они ставят ответственные задачи, побуждают не только сотрудников, но и себя, лучше выполнять свою работу, следят за исполнением и результатами

и поддерживают постоянное стремление к совершенствованию. Они оптимизируют деятельность людей, структур и систем для сохранения совершенствований.

Руководители очень хорошо представляют, что лучше всего способствует эффективности деятельности внутри организации, и постоянно ищут, исследуют и внедряют инновации, принятые в других организациях. Они постоянно используют результаты оценки своей работы, проверки достижения оптимального результата и других видов проверок качества собственных услуг, чтобы разработать новые способы предоставления услуг и инновационные подходы, нацеленные на повышение качества обслуживания. Работники руководящего звена приветствуют и поддерживают новаторство. Они стимулируют персонал на всех уровнях в учебных заведениях и службах вносить предложения по улучшению качества обучения и преподавания, а также обеспечения услугами. Руководители применяют принципы и практику управления риском в отношении предлагаемых изменений и инноваций. Приводятся примеры высокоэффективной и новаторской деятельности. Практика новаторства привела к качественным улучшениям в обучении, преподавании и предоставлении услуг. Руководители эффективно управляют стратегическими изменениями, намечая приоритеты, сосредотачиваясь на наиболее важных направлениях деятельности и сообщая о них персоналу на всех уровнях.

Руководитель службы играет ведущую, очень важную и ответственную роль в направлении устремлений организации к постоянному улучшению. Его активно поддерживают управляющие высшего звена, каждый из которых четко знает свои обязанности по улучшению качества работы. Главы учреждений и другие ключевые руководители дублируют такое руководство в стремлении организации к постоянному улучшению во всех учебных заведениях и службах. Орган образования постоянно ищет способы расширения возможностей совершенствования. Он создает эти возможности, развивая таланты и навыки, позволяющие осуществлять объединенное и в то же время децентрализованное руководство, а также повышать профессиональные знания своих сотрудников. Руководители организаций действуют как единая сплоченная команда, поддерживая взгляды, ценности и цели учреждения, и продуктивно работают с менеджерами высшего звена, повышая таким образом потенциал для совершенствования.

Описание показателя качества. Уровень 2

Руководители не всегда должным образом поддерживают и стимулируют свои учебные заведения и службы. Они не всегда концентриру-

ются на постановке целей и побуждении сотрудников и обучающихся улучшать свою работу. Руководители не уделяют должного внимания контролю над деятельностью и результатами и поддержке постоянного улучшения. Отсутствует должное стремление к достижению высшего качества.

Руководство знает ряд примеров успешной деятельности внутри учебных заведений и служб, однако еще не выработало стратегической установки. Оно редко смотрит по сторонам, чтобы найти или выработать новые подходы. Департамент провел анализ своей деятельности и служебных обзоров, но это привело к улучшению лишь в нескольких случаях. В учреждении отсутствует систематическое выявление, поддержка, оценка и распространение инноваций. Руководители зачастую не отмечают примеры высокого качества или новаторской деятельности. Они не всегда эффективно и обоснованно осуществляют стратегические изменения, в результате акцент часто смещается на посторонние направления деятельности разных масштабов и степени важности. Зачастую информация об изменениях недостаточна, чтобы персонал понимал их причины и ожидаемую от них выгоду.

Проблемы качества и непрерывного улучшения обсуждаются руководством достаточно регулярно, однако конкретных решений не принимается. При осуществлении своих замыслов руководители больше концентрируются на программах, функциях и процессах, нежели на повышении качества или улучшении результатов и влияния. Имея план улучшения и поддерживая его внедрение, организация не имеет стратегического подхода к повышению возможностей улучшения. В целом ключевой персонал и партнеры работают интенсивно, однако их таланты и навыки не ценятся и не поощряются. Старшие сотрудники часто встречаются с высшими должностными лицами, однако это мало отражается на совместной работе. Некоторые главы учебных заведений, будучи должностными лицами органа образования, не всегда действуют согласованно.

Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?

Ключевая область 10. Возможности для совершенствования

Показатель качества 10.1. Общая оценка, основанная на фактах из всех ключевых областей, в частности на результатах, влиянии и руководстве

Этот последний из вопросов высокого уровня требует широкого рассмотрения, основанного на фактах и оценках всех ключевых областей. Отвечая на этот вопрос, советы должны также принимать во внимание контекстуальные моменты, например предъявляемые руководством требования, планы реструктуризации и значительные изменения в финансировании. Они также должны принимать во внимание свои возможности оперативно реагировать на изменения и проявлять креативность и новаторство в стремлении к отличному качеству.

Совет должен быть способен сделать заявление, содержащее следующие моменты:

«Совет уверен/не уверен в том, что на сегодня факты и оценки свидетельствуют о том, что:

- имеют место всеобщие улучшения ключевых результатов и влияния на заинтересованных лиц;
- руководство и управление эффективны;
- мероприятия по улучшению качества также эффективны, поэтому совет имеет возможности для дальнейшего совершенствования».

Степень уверенности в каждом из элементов высказывания может различаться и включать некоторые замечания или разъяснения, однако в целом заявление должно выражать уверенность в способности совета улучшать выполнение своих образовательных функций.

Например, утверждение может звучать так: «Совет убежден, что на сегодняшний день факты и оценки свидетельствуют о том, что:

- изменения были произведены для того, чтобы улучшить практически все основные результаты и, в целом, для удовлетворения потребностей пользователей услугами; в то же время знания учеников средних школ требуют дальнейшего улучшения;

- в настоящее время руководители работают эффективно, однако в ближайшем будущем ключевые должности станут вакантными;
- деятельность по повышению качества эффективна во всех сферах, кроме работы с молодежью, и совет продемонстрировал возможности для дальнейшего совершенствования».

Часть 6. Использование показателей результативности и качества в самооценке

Критерии и показатели

Самооценка формируется на основе трех главных критериев:

- улучшения качества;
- критериев идеала и меры восприятия;
- оценки деятельности и результатов.

Приведенный далее комментарий указывает цель и функцию каждого показателя в процессе самооценки.

Показатели качества

Сейчас все образовательные учреждения имеют большой опыт использования показателей качества (ПК) – важных инструментов управления, которые помогают организации проверить, достигнуты ли цели и ожидания. Они могут использоваться для оценки эффективности деятельности организации в целом либо для более подробного изучения отдельных аспектов деятельности. Это помогает составить четкое представление об эффективности работы таких сложных организаций, как образовательные учреждения или местные органы образования. При наиболее эффективном применении ПК становятся ориентирами, которые могут использоваться

опытными профессионалами. Следовательно, можно определить стабильные области и области, нуждающиеся в улучшении, и принять меры. В этом заключается суть эффективной самооценки. Целями всех учреждений должны стать разработка и внедрение на всех уровнях стратегии систематической, объективной и продолжительной самооценки.

Объективный аналитик всегда понимает сложность рассматриваемой системы и взаимодействие организационных факторов, конкурирующих приоритетов и местных условий. Важно, чтобы ПК не использовались как простые контрольные таблицы или отдельно от других технологий и процессов оценки. Самооценка должна способствовать концентрации на цели или основном направлении деятельности организации, которое всегда должно быть ключевым ориентиром для изучения ПК.

Местные органы образования представляют собой сложные организации и являются объектами изменений. ПК в новом формате проекта «Управление качеством в сфере образования 2» (QMIE2) представляют собой подвижную структуру оценки следующих ключевых показателей:

- руководство;
- развитие и планирование деятельности;
- администрирование и поддержка сотрудников;
- партнерство и ресурсы.

Показатели качества в данной структуре касаются также осуществления основного образовательного процесса и влияния на потребителей:

- учащихся;
- родителей, лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и их семей;
- сотрудников;
- местного и иного населения.

Критерии идеала и меры восприятия

Критерии идеала и меры восприятия составляют структуру оценки взглядов или восприятий основных потребителей. К ним относятся:

- дети и учащиеся всех возрастов;
- их семьи;

- временные и постоянные сотрудники, занятые как полностью, так и частично, на постоянном месте работы и в командировках, а также работающие на общественных началах;
- партнеры и посторонние организации;
- жители более крупной административно-территориальной единицы и другие потребители.

Критерии идеала и меры восприятия применяются для оценки влияния на потребителей образовательных услуг организации. Они основаны на фактах из ряда источников, в частности опросов потребителей, анкет, форумов и различных количественных показателей, таких как посещаемость учащихся, нехватка сотрудников и посещаемость собраний родителями.

Критерии оценки деятельности и результатов

Критериями оценки деятельности измеряются *ключевые результаты* предоставления услуг. Они определяют степень, в которой орган образования реализовал свои взгляды, ценности и цели, указанные в планах развития услуг в местном масштабе и/или совершенствования. Кроме того, они показывают степень достижения результатов в контексте плана мероприятий в сфере национальных приоритетов и национального совершенствования. При рассмотрении результатов деятельности в данном контексте орган образования будет опираться на скрупулезный анализ ряда количественных данных управления и работы, например, результатов исследований установленных законом критериев работы (SPI) и эталонного тестирования, проводимого экспериментальными школами, службами и органами образования.

Важно не заикливаться на одном критерии в ущерб остальным. Несмотря на то, что правильные действия, как правило, приводят к хорошим результатам, иногда бывает нелегко проследить прямую связь между ними. Например, может пройти определенное время с момента совершенствования процесса и до появления фактов, свидетельствующих о том, что данное действие оказало влияние или привело к лучшим результатам. Аналогично, если результаты не оправдали надежд, следует определить, какие процессы необходимо усовершенствовать, чтобы добиться положительного влияния на эти результаты. Следующий очень важный шаг — это анализ исходных данных, используемых в процессе, например укомплектование

персоналом, распределение средств и времени, так, чтобы работу можно было сравнить с работой других организаций и проанализировать ее с точки зрения оптимального результата.

Наконец, было бы неразумно рассматривать какую-либо ключевую область структуры либо отдельно взятые показатели качества без перекрестных ссылок на них из аналогичных исследований с целью подтверждения оценки. Чтобы составить четкое представление об эффективности деятельности организации, необходим более взвешенный и всесторонний подход.

Цикл самооценки

При выработке систематического и контролируемого подхода к самооценке желательно, чтобы каждая организация планировала свою работу в рамках какого-либо цикла. По ходу этого цикла каждая организация может стремиться анализировать имеющиеся данные, чтобы оценить эффективность своей работы по шести вопросам высокого уровня:

- *Каких основных результатов мы добились?*
- *Насколько мы удовлетворяем потребности наших потребителей?*
- *Насколько эффективно мы осуществляем образовательные процессы?*
- *Насколько эффективна наша администрация?*
- *Хорошие ли у нас руководители?*
- *Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?*

Задавая себе систематически эти вопросы в течение цикла самооценки, орган образования должен уметь определять, отмечать и укреплять успешно развивающиеся направления и обращать внимание на отстающие направления, намечая таким образом приоритеты для совершенствования. Ожидается, что помимо использования государственных схем работы и показателей качества органы образования будут стремиться применять другие способы и средства, например принимать участие в программах оценки качества «Чартер Марк», программах «Инвестиции в людей» (iP) и программах Европейского фонда по управлению качеством (EFQM), анализируя работу с точки зрения оптимального результата, либо задействовать собственные силы и средства.

Анализ программы самооценки

Программа самооценки нуждается в систематическом планировании и финансировании. Одним из способов определения наиболее важных и значимых направлений деятельности за время цикла является выполнение анализа с упором на следующие аспекты:

- результаты и отчеты предыдущих проверок, включая внешние проверки и отчеты самого органа образования, подконтрольных ему школ, а также предоставление возможности постоянного профессионального роста;
- достижения в сравнении с результатами предыдущей проверки или самооценки;
- достижения применительно к другим направлениям деятельности и целям, в частности национальным приоритетам, показателям совершенствования на местном уровне и критериям социальной справедливости;
- анализ достижений и успехов (в том числе результаты государственных проверок);
- результаты ревизий и анализа оптимального результата;
- подготовка для широкой публики отчетов о стандартах и качестве обслуживания и других связанных с ними отчетов;
- успешность выполнения планов в сфере обслуживания детей;
- показатели соответствующих стандартов качества «Чартер Марк», iP и EFQM;
- информация о местных или национальных наградах в области качества, например наградах Совета или COSLA;
- демографические, экономические и другие показатели региона;
- результаты опросов общественного мнения, анкет и дискуссий, факты, приведенные другими отделами совета и организациями-партнерами;
- оценка возможностей совершенствования (включая оснащенность и обязательства).

Предварительный анализ должен выявить ответы на шесть основных вопросов и их составные части в ходе проведения самооценки, а также показатели и критерии, которые следует использовать в каждом конкретном случае. Тем не менее проблема удовлетворения потребностей детей, их семей и взрослых учащихся и достижение главных результатов должны рассматриваться регулярно.

Программа цикла должна анализироваться каждый год, при этом следует по возможности учитывать результаты новых прове-

рок, ревизий оптимального результата, планов и мероприятий по совершенствованию, изменения в государственной и региональной политике, а также тенденции улучшения и ухудшения показателей деятельности, особенно направлений, непосредственно связанных с навыками и достижениями учащихся. Важно рассматривать программу самооценки как продолжительный, органичный и динамичный процесс с явной нацеленностью на влияние, результаты, постоянное совершенствование и стремление к высшему качеству.

Процесс внешней проверки

Проверка образовательной деятельности совета является важным процессом, который происходит следующим образом:

- оценка с помощью НМІЕ с использованием схемы «Управление качеством в сфере образования 2» (QMIE2);
- анализ оптимального результата с помощью «Аудит Скотланд»;
- оценка сторонними проверяющими по критериям и стандартам другой системы качества, например стандарта EFQM или «Чартер Марк». Степень охвата исходных данных, процессов и результатов зависит от используемой системы.

Общее и детальное рассмотрение

Для ответа на шесть основных вопросов следует использовать комплексный подход, включающий общее и детальное рассмотрение с применением соответствующих показателей и/или критериев. При оценке деятельности в сфере услуг одни показатели и критерии можно использовать для общего рассмотрения, а другие — для детального исследования отдельных направлений предоставления услуг. Сочетание общего и детального рассмотрения с использованием соответствующих показателей и критериев позволяет организации сделать следующее:

- получить набор объективных фактов;
- определить степень удовлетворения потребностей пользователей услуг;
- определить успешность своей работы по сравнению с другими аналогичными организациями;

- выяснить, какие направления деятельности требуют дальнейшего совершенствования.

Сотрудники организации могут регулярно проводить общий обзор, просматривая отдельные показатели и результаты и задавая один из шести вопросов по каждому из них, производя профессиональную оценку на основе данных, собранных в ходе повседневной деятельности. Таким образом, создается представление о сильных и слабых сторонах. Основное внимание следует всегда уделять влиянию и результатам, на основе которых затем можно проанализировать исходные данные и процессы. Ежегодная ревизия всех исходных данных и процессов нецелесообразна.

Необходимо иметь в виду следующее:

- подобный общий обзор деятельности организации, несмотря на объективную и надежную информацию, является поверхностным;
- результаты деятельности по отдельным направлениям могут повышаться или понижаться из года в год, поэтому оценка, например, 5-го уровня по отдельному показателю за один год может не совпадать с аналогичным показателем следующего года;
- поэтому не следует преувеличивать важность анализа процессов на основе влияния и результатов.

Анализ программы самооценки

Помимо обширного общего обзора, организации проводят также детальное рассмотрение отдельных сфер, областей и направлений:

- сферы, не подвергавшиеся регулярной ревизии;
- области, в которых влияние и результаты вызывают беспокойство, следовательно, необходимо выявить причины недостатков и принять меры к их устранению;
- наиболее успешные направления, при рассмотрении которых выявляются исходные данные и процессы, способствующие успеху;
- области, относящиеся к приоритетам местного масштаба.

Все это является объектом пристального изучения при подробном анализе влияния и результатов деятельности организации для определения областей, нуждающихся в тщательном изучении.

Выявление фактов

Процесс сбора сведений на уровне учреждения или службы такой же, как и на уровне органа образования. Тем не менее существуют значительные различия в наборе и используемых источниках сведений. Ниже представлены примеры источников информации, используемых при самооценке, однако они не являются исчерпывающими или обязательными.

Самооценка организации:

- использование QMIE/QMIE2;
- использование других подобных программ определения качества, например EFQM или «Чартер Марк»;
- показатели эффективности учебного заведения, обучения и развития населения региона и другие критерии самооценки;
- показатель «Ребенок в центре»;
- использование других соответствующих схем самооценки и источников информации.

Информация о деятельности:

- анализ результатов исследования (государственные квалификационные требования к 5–14-му уровню);
- анализ ряда ключевых результатов деятельности: финансов, посещения учащихся, норм исключения учеников, данные об участии в программе CLD, достижениях, трудоустройстве выпускников;
- установленные государством показатели эффективности работы;
- оценки работы по направлениям, например, защиты и обеспечения образованием детей, нуждающихся в адаптации, услуг психолога;
- отчет о выполнении государственных приоритетов.

Документация:

- доклады совета по стандартам и отчетам о качестве;
- отчеты сервисного комитета;
- планы обслуживания детей;
- план региона, корпоративный план и другие соответствующие отчеты;
- планы сервиса;
- планы повышения качества;

- внутриведомственная и межведомственная стратегия и рабочие планы;
- повестки собраний совета, комитета, партнеров, руководства департамента, школ, региональных организаций, менеджеров программы CLD, советов учащихся.

Мнения заинтересованных лиц

К заинтересованным лицам могут относиться:

- дети, молодежь, взрослые учащиеся;
- родительские организации;
- родители, кураторы, лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и их семьи;
- местные объединения, в том числе благотворительные организации;
- преподавательский и вспомогательный состав учебных заведений и других учреждений, сотрудники центральных учреждений, а также занятые в сфере предоставления и поддержки услуг;
- сотрудники других отделов и служб совета;
- сотрудники организаций-партнеров;
- выборные лица;
- руководство совета или лица, занимающие аналогичные должности;
- профсоюзы и профессиональные объединения;
- представители общественности.

Чтобы узнать мнение заинтересованных лиц, используются различные процедуры и технологии:

- собрания совета и комиссий;
- опросы общественного мнения;
- анкетирование с целью выяснить степень удовлетворенности потребителей и получить от них предложения по повышению эффективности обслуживания;
- индивидуальные беседы;
- консультации по отдельным вопросам, например по разработке политики;
- межведомственные рабочие группы;
- специальные консультативные группы;
- ученические советы и аналогичные объединения, а также молодежные форумы;
- объединения партнеров;
- книги жалоб и предложений;
- межведомственные обучающие форумы;

- объединенные и региональные консультативные комиссии преподавателей;
- процедуры рассмотрения жалоб советом;
- совместное ходатайство о дополнительной поддержке учащихся и механизмы улаживания разногласий, посещение руководителями школ и служб для бесед с учениками, взрослыми учащимися, участниками программы CLD, сотрудниками, родителями и другими заинтересованными лицами.

Непосредственное наблюдение:

- совет и комиссии служб;
- межведомственные оперативные группы (политические и государственные);
- взаимодействие с прямыми поставщиками услуг, персоналом, учащимися, другими учреждениями и другими основными потребителями посредством, в частности, интервью, опросов, конференций и семинаров, а также собраний сотрудников, ученических советов, благотворительных и других региональных организаций;
- совещания руководства;
- совещания по вопросам повышения качества услуг.

Сбор сведений должен производиться в необходимых пропорциях, например путем выборки. Объем и характер выборки должен тщательно выбираться с учетом глубины и ширины исследования. Например, принцип триангуляции (разбивки на треугольники) неоднократно применялся НМІЕ, другими независимыми наблюдателями и самими организациями. По сути, триангуляция предполагает подробное изучение одного источника информации со ссылкой на другой источник и запросом третьего. Один из примеров — оценка на основе изучения документа об основном направлении деятельности, который затем обсуждается руководителями и в дальнейшем подкрепляется обсуждением с основными заинтересованными лицами: персоналом учебных заведений, родителями или учащимися. На основе триангуляции можно делать вывод о соответствии проводимого курса потребностям основных заинтересованных лиц.

Вопросы самооценки

Часть 7 содержит несколько примеров вопросов, которые сотрудники местного образовательного учреждения могут задать себе и другим сотрудникам, чтобы помочь им оценить те или иные по-

казатели. Эти показатели относятся к характерным особенностям организации, которые могут быть представлены целиком или частично, если этот процесс проводится эффективно. Предлагаемые вопросы призваны помочь аналитику в поиске фактов.

Представленные вопросы не являются всеобъемлющими или обязательными. Они не предназначены для использования в качестве контрольной таблицы. Они лишь помогают организациям подобрать нужные вопросы по каждому критерию и обнаружить характерные тенденции.

Задавая эти или другие вопросы, и рассматривая описание оценок показателей качества уровней 2 и 5, важно помнить, что нет необходимости концентрироваться на всех особенностях конкретного описания, если это не считается «правильной практикой». Предполагается, что аналитики будут использовать собственные знания и опыт для внесения важного и значительного вклада в процесс оценки.

Учет и отчетность

Организации необходима четкая и надежная система учета результатов всех направлений деятельности в рамках программы самооценки. Перечень этих направлений весьма широк, так что важно обращать внимание на руководство и управление самой программой и ее компонентами. Данные самооценки играют очень важную роль в ходе внешних проверок, в частности при проверке проекта INEA2 и оптимального результата. Важно отметить, что в целом процесс самооценки рассматривается как дополнение к внешней проверке и оказывает решающее влияние на выводы внешней проверки. Продолжительный процесс самооценки и отчетность по результатам помогает организации представить НМІЕ выводы об оценке своей работы, рассматривая ключевые вопросы в любое время согласно запросам внешней проверки. В том, что касается продолжительного и циклического характера самооценки и возможностей анализа статистических и письменных данных, следует максимально использовать возможности информационно-коммуникационной технологии.

Часть 7. Вопросы самооценки и источники практической информации

Каких главных результатов мы достигли?

Показатели

1.1. Улучшения в работе.

1.2. Выполнение установленных законом обязанностей.

Возможные вопросы

Каких результатов мы добились?

Какие тенденции они отражают?

Каких целей мы достигли, а каких нет?

Что показывает сравнение нашей организации с другими?

Какие факты свидетельствуют о том, что наша работа соответствует требованиям закона?

Насколько мы удовлетворяем потребности заинтересованных лиц?

Показатель 2.1. Влияние на учащихся

Возможные вопросы

- Какие факты свидетельствуют о том, что наши учащиеся:
 - проявляют участие и заинтересованность;
 - добиваются успехов;
 - повышают свои способности?
- Как определить, помогает ли образование нашим участникам стать:
 - успешными учащимися;
 - уверенными в себе личностями;
 - ответственными гражданами;
 - надежными коллегами?

- Как определить, помогают ли наши услуги участникам быть:
 - защищенными;
 - образованными;
 - здоровыми;
 - настойчивыми;
 - активными;
 - уважаемыми и ответственными;
 - заинтересованными?
- Как узнать, добиваются ли участники успехов в основных навыках:
 - коммуникации;
 - индивидуальность;
 - использование информационно-коммуникационной технологии;
 - совместной работы;
 - решения проблем?
- Можно ли утверждать, что учащиеся:
 - удовлетворены качеством своего образования и обеспечения;
 - уверенно излагают свое мнение и взгляды;
 - вовлечены во все аспекты образования и обеспечения;
 - положительно относятся к развитию и повышению своего образовательного уровня;
 - удовлетворены возможностью внести свой вклад в школе и в обществе;
 - осведомлены о политике учебного заведения в сфере здравоохранения и о важности формирования здорового образа жизни;
 - знают, как можно получить информацию/консультацию по вопросам здравоохранения?
- Как эти факты характеризуют нашу деятельность?

Что говорят данные о группах, проявляющие низкую активность и участие?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- подробное анкетирование, опросы, выяснение степени удовлетворенности;
 - опрос молодежи в учебное и внеучебное время;
 - возможность независимой консультации, поддержки и/или защиты интересов молодежи и взрослых по вопросам здравоохранения и в других областях;

- мероприятия по оказанию содействия, информированию и консультированию не участвующей в общественной жизни молодежи и взрослых;
 - доступность услуг специалистов;
 - наставление и воспитание учеников;
 - обучающие программы для поддержки молодых сотрудников, прежде всего наиболее социально не защищенных;
 - обширность и гибкость учебного плана для соответствия нуждам всех учеников и возможность проведения внеклассных мероприятий.

Показатель 2.2. Влияние на родителей/лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и семьи

Возможные вопросы

- Какие факты свидетельствуют о том, что родители/лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и их семьи:
 - встречаются беспристрастное и объективное отношение;
 - удовлетворены качеством предоставляемого образования;
 - участвуют в обучении и развитии своих детей?
- До какой степени мы можем установить, что родители/лица, ухаживающие за детьми-инвалидами, и их семьи:
 - уверены в беспристрастном и объективном отношении к ним со стороны учебного заведения и образовательного учреждения;
 - знают о порядке представления жалоб;
 - удовлетворены рассмотрением жалоб и запросов школой и образовательным учреждением;
 - удовлетворены качеством предоставляемого образования;
 - участвуют в обучении и развитии своих детей?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- опросы родителей/лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами;
- родительские собрания;
- возможность получения консультации и содействия родителями и лицами, ухаживающими за детьми-инвалидами;
- анкетирование, опросы и выяснение степени удовлетворенности;
 - рассмотрение жалоб и предложений;
 - участие родителей в образовательном процессе;
 - рассмотрение взглядов родителей/лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, на отдельные аспекты, например домашние задания.

Показатель 3.1. Влияние на персонал*Возможные вопросы*

- Можно ли утверждать, что сотрудники:
 - имеют мотивацию и обязательства;
 - чувствуют уверенность и свою значимость?
- Какими способами можно определить восприятия, ощущения и степень удовлетворенности персонала?
- Что подтверждает тот факт, что сотрудники:
 - улучшают эффект от своей деятельности в процессе обучения и развития;
 - осведомлены о политике организации и программы продолжения профессионального роста (CPD);
 - уверены, что имеют доступ к возможностям CPD;
 - поддерживаются центральным аппаратом и организациями-партнерами;
 - хорошо работают в команде;
 - активно участвуют в развитии службы?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- группы опрошенных сотрудников;
- официальные повестки дня, протоколы и другие подобные документы;
- выяснение взглядов персонала;
- рассмотрение жалоб и предложений сотрудников;
- программы посещения руководителями образовательных учреждений для диалога с сотрудниками.

Показатель 4.1. Влияние на местное сообщество*Возможные вопросы*

- Какие факты свидетельствуют о том, что мы помогаем населению развивать свои навыки, способности и уверенность в себе?
 - Насколько наша деятельность помогает жителям региона создавать собственные проекты?
 - Насколько наша деятельность способствует появлению в обществе инициатив самосовершенствования и социальных проектов?
 - Насколько наша деятельность способствует повышению гражданской сознательности?
 - Можно ли судить об изменении к лучшему взглядов и поведения по отношению к социальному и культурному многообразию?
 - Насколько влияет наша деятельность на стремление местного населения к общению и обучению?

Показатель 4.2. Влияние на более широкие круги общества*Возможные вопросы*

- Насколько мы приветствуем и поддерживаем новаторство более широких групп населения?
- Насколько мы учимся и внедряем наиболее прогрессивные технологии?
- Как мы влияем на более широкую политику и деятельность?
- Насколько мы готовы быстро и эффективно реагировать на изменения?

Насколько хорошо мы предоставляем образовательные услуги?

Показатель 5.1. Предоставление образовательных услуг*Возможные вопросы*

- Можем ли мы показать, что имеем четкую стратегию предоставления образовательных услуг?
- Можем ли мы четко указать школам и центрам направление учебного плана и программ?
- Можем ли мы четко указать школам и центрам четкое направление обучения?
- Можем ли мы четко указать школам и центрам направление поддержки учащихся?
- Насколько эффективно мы пересматриваем и изменяем инструкции в этих сферах?
- Есть ли у нас четкие программы внедрения наших установок?
- Насколько мы можем гарантировать здоровье, безопасность и комфорт учащихся?
- Можем ли мы обеспечивать эффективное взаимодействие подразделений и организаций?
- Какие факты свидетельствуют о том, что мы вместе с учащимися и потребителями определяем и удовлетворяем потребности учащихся?
- Как мы отмечаем достижения и успехи учащихся?

Насколько хорошо мы обеспечиваем образовательный процесс?

Показатель 5.2. Вовлеченность, равенство и объективность

Возможные вопросы

- Какие факты свидетельствуют о том, что:
 - сотрудники всех уровней и основные потребители имеют ясное понимание установок на равные возможности, вовлечение и собственные обязанности в этой области;
 - у нас есть справочная информация в письменном виде для персонала;
 - мы повышаем возможности обучения для всех учащихся;
 - мы предоставляем эффективные услуги социально не защищенным учащимся?
- Насколько эффективны наши программы для:
 - отслеживания и наблюдения за достижениями социально не защищенных участников и предоставления дополнительной поддержки;
 - учета, анализа и рассмотрения плохой посещаемости или отставания групп учащихся?

Показатель 5.3. Улучшение качества услуг и работы служб

Возможные вопросы

- Насколько эффективны методы оценки работы наших служб и организаций?
 - Насколько четки и эффективны наши рекомендации службам и организациям по самооценке, улучшению качества и отчетности о стандартах и качестве?
 - Насколько успешно мы получаем и используем информацию учащихся, участников и других потребителей для улучшения работы наших служб и учреждений?
 - Какие факты свидетельствуют о том, что деятельность наших сотрудников способствует улучшению работы наших служб и организаций?
 - Насколько регулярно и тщательно мы проводим ревизии наших служб?
 - Насколько эффективно мы руководим самооценкой наших организаций и служб?

- Насколько успешно мы используем данные самооценки для планирования улучшений?
 - Насколько четкой является наша стратегия учета и ознакомления с нашими стандартами потребителей?

Насколько успешно мы управляем?

Показатель 6.1. Анализ и разработка политики

Возможные вопросы

- Какие факты свидетельствуют о том, что:
 - план проводимого нами курса служит ориентиром для нашей деятельности и является целесообразным, всеобъемлющим и подходящим;
 - план нашего курса четко представлен и понятен на всех уровнях;
 - наши действия диктуются нашими основными взглядами, ценностями и целями;
 - проект курса и комплекс мероприятий согласованы с корпоративными и иными мероприятиями?
- В какой степени наши установки успешно внедряются, оцениваются и обновляются?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- служебный план;
- планы отдельных совершенствований;
- планы организаций;
- внедрение взглядов, ценностей и целей;
- проект курса;
- цикл планирования;
- пересечение мероприятий;
- ключевые корпоративные документы;
- данные ревизии;
- протоколы собраний;
- отчеты о посещении организаций.

Показатель 6.2. Участие учащихся и других заинтересованных лиц

Возможные вопросы

- Насколько верны следующие утверждения:

- мы успешно поддерживаем контакты и консультируемся с учащимися и потребителями по поводу наших целей, обеспечения и деятельности;
- учащиеся и потребители участвуют в формировании направления работы;
- учащиеся и потребители активно участвуют в работе службы;
- мы работаем совместно с другими службами местных органов образования и организациями-партнерами, например национальной системой здравоохранения?
- В какой степени наши установки успешно внедряются, оцениваются и обновляются?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- фокус-группы, рабочие группы, целевые консультативные группы;
- тематические и региональные форумы;
- объединенные рабочие группы;
- договоры об уровне сервиса;
- проект консультаций, курс и процедуры;
- проект коммуникации, курс и процедуры;
- повестки и протоколы собраний;
- анкетирование и обратная связь с пользователями услуг;
- установки и мероприятия по отношению к жалобам;
- установки и действия по межведомственной работе.

Показатель 6.3. Рабочее планирование

Возможные вопросы

- Какие факты свидетельствуют о том, что:
 - у нас есть эффективные механизмы для разработки, реализации и оценки планов;
 - программа обслуживания подходит для целей местного планирования;
 - рабочий план обслуживания четко согласуется со стратегией обслуживания и общественной программой;
 - старшие руководители осуществляют постоянный контроль и оценку работы службы;
 - мы эффективно используем управленческую информацию для планирования;
 - старшие руководители совместно занимаются планированием;

- персонал на всех уровнях эффективно вовлечен в планирование и оценку;
- планы жизнеспособны?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- анализ оптимального результата;
- аудит эффективного управления и планирования;
- веб-сайт службы образования;
- протоколы совещаний;
- участие групп;
- опросы заинтересованных лиц о качестве предоставляемых услуг;
- политика гарантии качества;
- результаты процесса самооценки;
- результаты аудиторских проверок (внешний и внутренний аудит);
- стратегия эффективного контроля.

Показатель 7.1. Укомплектованность штата, набор и удержание сотрудников

Возможные вопросы

- Достаточно ли укомплектован штат, чтобы достичь нужных результатов?
- Достаточно ли эффективна наша деятельность, чтобы подтвердить, что наши сотрудники достаточно квалифицированы и компетентны?
- Насколько наши мероприятия свидетельствуют о том, что мы заботимся о благополучии сотрудников?
- Насколько явно наша деятельность свидетельствует о принципах равенства и объективности при наборе и продвижении по службе сотрудников?
- Насколько объективно мы признаем и ценим достижения наших штатных и внештатных сотрудников?

Показатель 7.2. Подбор и расстановка кадров, работа в команде

Возможные вопросы

- Насколько четко наши сотрудники как в центральном аппарате, так и в школах, центрах и службах знают свои функции, обязанности и полномочия?
- Насколько сотрудники осведомлены о направлениях связи и ответственности?

- Насколько грамотно мы задействуем персонал, чтобы выполнить установленные приоритеты?
- Насколько успешно действуют команды сотрудников совместно с другими командами для достижения общих целей?
- Насколько устойчивы наши контакты с персоналом и насколько эффективно мы вовлекаем его в процесс принятия решений?

Показатель 7.3. Развитие и поддержка

Возможные вопросы

- В какой степени процесс введения в должность в нашей организации позволяет новым сотрудникам максимально проявить себя как можно скорее?
- Насколько наш отбор и формирование кадров позволяют получить в распоряжение уверенных в себе компетентных сотрудников, обладающих энтузиазмом и хорошей мотивацией?
- Насколько наши обучающие и развивающие программы помогают сотрудникам работать эффективно и преодолевать возникающие трудности?
- Насколько совместное обучение и развитие способствует улучшению отношений и повышению результативности работы?

Показатель 8.1. Партнерство

Возможные вопросы

- Насколько связаны между собой цели и направления партнерства?
- Насколько полезны и понятны документы о партнерстве, например служебные договоры, протоколы и другие виды соглашений?
- Насколько эффективна наша совместная работа с различными организациями и в разных направлениях?
- Насколько успешно наш персонал осуществляет совместную деятельность?

Показатель 8.2. Управление финансами

Возможные вопросы

- Насколько всеобъемлющи и эффективны наши финансовые процедуры и управление?
- Достаточно ли хорошо оснащены наши финансисты, чтобы выполнять финансовые процедуры и управление?
- Насколько эффективно мы распределяем бюджетные средства в соответствии с намеченными приоритетами?

- Насколько мы активны в сохранении дополнительных средств?
- Насколько распределение нашего бюджета соответствует региональным и государственным приоритетам?
- Насколько успешно мы работаем с финансовой и другими службами, чтобы обеспечить эффективное управление бюджетом?
- Насколько эффективны наши мероприятия по получению оптимального результата?

Показатель 8.3. Управление ресурсами

Возможные вопросы

- Насколько условия в школе и условия обучения по программе CLD удовлетворяют потребности учащихся?
- Насколько реальны наши планы по управлению и развитию школы и CLD?
- Насколько ресурсы и оборудование удовлетворяют потребности учащихся?
- Как мы можем убедиться в том, что средства распределяются в соответствии с государственными и региональными потребностями?
- Как можно удостовериться в благополучии и безопасности всего персонала и в эффективном управлении риском?

Показатель 8.4. Информационные системы

Возможные вопросы

- Насколько эффективны наши мероприятия по сбору, хранению и восстановлению данных?
- Насколько эффективна наша деятельность согласно данным анализа и оценки?
- Насколько наши протоколы и процедуры соответствуют законным требованиям и служебной необходимости?

Хорошие ли у нас руководители?

Показатель 9.1. Взгляды, ценности и цели

Возможные вопросы

- Как можно убедиться, что взгляды, ценности и цели отражены в наших ключевых, основополагающих документах?

- Насколько эффективно руководители внедрили общие взгляды в организации?
- Что мы делаем для того, чтобы показать наше понимание и стремление к равенству и многообразию?

Показатель 9.2. Руководство и управление

Возможные вопросы

- Насколько успешно руководители:
 - разрабатывают эффективные и долгосрочные планы деятельности;
 - определяют ключевые мероприятия, ожидаемые результаты и главные цели?
- Насколько успешно руководители контактируют с заинтересованными лицами и сотрудниками на всех уровнях?
 - Как мы можем убедиться в эффективном и целесообразном распределении средств?

Показатель 9.3. Повышение квалификации сотрудников и партнерство

Возможные вопросы

- Насколько наши руководители обладают развитыми лидерскими качествами и могут побуждать других максимально проявлять себя?
- Насколько в наших руководителях проявляется гармоничное сочетание профессиональных навыков и личных качеств?
- Насколько благоприятную рабочую обстановку мы создали, чтобы сотрудники ощущали общую ответственность за повышение качества обслуживания?
- Насколько успешно мы распознаем и поощряем таланты?
- Насколько успешно мы формируем рабочие отношения, основанные на доверии и отражающие подлинную заинтересованность персонала и партнеров?
- Насколько позволяет рабочая обстановка решать проблемы, обмениваться информацией и преодолевать трудности?
- Насколько успешно руководители устанавливают прочные контакты с организациями, потребителями, партнерами и руководят совместными мероприятиями по совершенствованию?

Показатель 9.4. Руководство изменениями и совершенствованиями

Возможные вопросы

- Насколько успешно руководители стимулируют и поддерживают сотрудников как средства обеспечения постоянного совершенствования?
- Насколько руководители приветствуют и поддерживают новаторские и эффективные мероприятия, приводящие к постепенному качественному изменению взглядов учащихся?
- Насколько руководители преуспели в создании возможностей для совершенствования внутри организации?

Источники информации для ответа на данные вопросы:

- установки на подтверждение качества;
- протоколы ежегодных/трехгодичных обзоров;
- онлайн-база данных CPD;
- анализ достижений;
- цели и меры работы с государственными данными;
- доклады совету;
- стандарты и отчеты о качестве;
- анкетирование потребителей;
- отчеты НМІЕ о проверке;
- соглашения о дальнейших действиях;
- объекты совершенствования образовательных услуг;
- отчеты о развитии образовательных услуг в контексте совершенствований;
- повестки дня и протоколы заседаний сектора;
- повестки дня и протоколы группы связи.

Связь между программой управления качеством в сфере образования QMIE2 и другими стандартами качества

Каких основных результатов мы достигли?	Насколько мы соответствуем потребностям заинтересованных сторон?	Насколько эффективен наш образовательный процесс?	Насколько успешно мы управляем?	Хорошие ли у нас лидеры?
1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ 1.1. Улучшение эффективности 1.2. Исполнение законных обязанностей	2. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПОЛУЧАТЕЛЕЙ УСЛУГ 2.1. Воздействие на учащихся 2.2. Воздействие на родителей/ лиц, ухаживающих за детьми-инвалидами, и родственников	5. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА 5.1. Оказание образовательных услуг 5.2. Общественная активность, равенство и справедливость 5.3. Повышение качества услуг и работы учреждений	6. РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ И ПЛАНИРОВАНИЕ 6.1. Анализ и разработка политики 6.2. Участие учащихся и других заинтересованных лиц 6.3. Оперативное планирование	9. РУКОВОДСТВО 9.1. Взгляды, ценности и цели 9.2. Руководство и управление 9.3. Формирование кадров и партнерства 9.4. Руководство модернизацией и совершенствованием
Какими возможностями для совершенствования мы располагаем?	3. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПЕРСОНАЛ 3.1. Воздействие на персонал			
10. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ Общая оценка, основанная на фактах из всех ключевых областей, в частности, на результатах, влиянии и руководстве	4. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО 4.1. Воздействие на местное сообщество 4.2. Воздействие на более широкие круги сообщества		7. УПРАВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА 7.1. Укомплектованность: набор и удержание сотрудников 7.2. Подбор, расстановка кадров, работа в команде 7.3. Развитие и поддержка	
			8. ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ 8.1. Партнерская деятельность 8.2. Управление финансами 8.3. Управление ресурсами 8.4. Информационные системы	