

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА ПЕРЕВОДА	12
ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ И ТАБЛИЦ	22
ПРЕДИСЛОВИЕ ДУГЛАСА Б. РИВЗА	24
ПРОБИРАЯСЬ ЧЕРЕЗ ЛАБИРИНТЫ ПРЕМУДРОСТЕЙ	24
ОТ ПОРИЦАНИЙ К АНАЛИЗУ	25
ОТ ТОЧЕЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ИССЛЕДОВАНИЯМ	26
ПРОЗРАЧНОСТЬ И КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ — ОСНОВА НАУЧАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ: ПЯТЬ ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ	27
ВВЕДЕНИЕ	30
В ЧЕМ УНИКАЛЬНОСТЬ ЭТОЙ КНИГИ	31
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ	33
Шаг I: Погружение в анализ данных о добавленной стоимости	34
Шаг II: Оценка результатов для выявления сильных сторон образовательного процесса и вызовов	35
Шаги III и IV: Выявление глубинных причин полученных результатов и Разработка плана по импрувменту	36
Шаг V: Действие, контроль, подстройка	36
ОСОБЕННОСТИ КНИГИ	36
КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ	37
ОТЧЕТЫ ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ КАК ЧАСТЬ ОБЩЕЙ КАРТИНЫ	38
РЕФОРМАТОРСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ	39

БЛАГОДАРНОСТИ 42

БЛАГОДАРНОСТИ ИЗДАТЕЛЕЙ 43

ОБ АВТОРАХ 45

1. ШАГ I: ЧТО ТАКОЕ АНАЛИЗ ДАННЫХ
О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ? 47

ТЕЗИС 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ
О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ 48

История двух учениц: Янира и Элли 52

ТЕЗИС 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
СТАТУС 55

ТЕЗИС 3. АНАЛИЗ ДАННЫХ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ: СПРАВЕДЛИВАЯ СИСТЕМА
ОЦЕНКИ 60

ТЕЗИС 4. «ДВОЙНАЯ СИЛА»: ПРОГРЕСС
И УСПЕВАЕМОСТЬ 63

ТЕЗИС 5. АНАЛИЗ ДАННЫХ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ – ЧАСТЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ 68

ТЕЗИС 6. ЗНАЧИМОСТЬ УЧИТЕЛЯ 70

ВЫВОДЫ 73

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 73

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 74

2. ШАГ I: ПОГРУЖЕНИЕ В АНАЛИЗ ДАННЫХ
О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ 75

ТЕЗИС 1. ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ДАННЫХ
О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ 77

Придерживайтесь взятых обязательств 77

Коммуникация, коммуникация и еще раз
коммуникация 79

ТЕЗИС 2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ 83

Профессиональное развитие учителей 86

ТЕЗИС 3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА К ОТЧЕТАМ
ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ 87

ТЕЗИС 4. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ
ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ СОВМЕСТНОГО
ИЗУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ 88

ТЕЗИС 5. ДВИЖЕНИЕ ОТ МАКРО-
К МИКРОПОДХОДУ 91

ВЫВОДЫ 93

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 94

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 96

3. ШАГ I: СТРУКТУРА СИСТЕМНОГО ИМПРУВМЕНТА 99

ОБЗОР: ДВИЖЕНИЕ К СТРУКТУРЕ СИСТЕМНОГО
ИМПРУВМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ 100

ТЕЗИС 1: ЗНАЧЕНИЕ ВЫРАЖЕНИЯ «СИСТЕМНЫЙ
ИМПРУВМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ»
ИЗМЕНИЛОСЬ 101

ТЕЗИС 2. АНАЛИЗ ДАННЫХ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ ОТРАЖАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРОГРАММ 103

ТЕЗИС 3. ОКРУГ, ШКОЛА И КЛАСС —
ВЗАИМОЗАВИСИМЫЕ СИСТЕМЫ, ВЛОЖЕННЫЕ
ОДНА В ДРУГУЮ 105

Азбука системного импрувмента 107

ТЕЗИС 4. ОБЪЕКТИВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ —
ЭТО КЛЮЧ К ПОНИМАНИЮ ТЕКУЩЕГО
СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ 107

Что такое текущее состояние системы? 107

ТЕЗИС 5. ФОКУС НА СИСТЕМЕ — СОЕДИНЕНИЕ
УРОВНЕЙ АНАЛИЗА И ЭТАПОВ
ИССЛЕДОВАНИЯ 109

ТЕЗИС 6. ВАЖНОСТЬ ФОКУСА 111

ВЫВОДЫ 113

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 113

4. ШАГ II: ОЦЕНКА ОТЧЕТОВ ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ОКРУГА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ВЫЗОВОВ 115

ТЕЗИС 1. НАУЧИТЕСЬ ЧИТАТЬ ОСНОВНЫЕ ОТЧЕТЫ
ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ
ОКРУГА 116

Этап 1. Найти оценку среднего балла NCE 120

Этап 2. Определить средний годовой прирост 121

Этап 3. Определить средний прирост за три года 122

Этап 4. Сравнить результат с установленным
нормативом прогресса 122

Ответ на ключевой вопрос 122

ТЕЗИС 2. СОЗДАЙТЕ МАТРИЦУ «ФОКУС НА МОЕМ
ОКРУГЕ», ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ ТЕКУЩИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ 123

ТЕЗИС 3. ИЗУЧИТЕ ДЕЗАГРЕГИРОВАННЫЕ
ДАННЫЕ, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ И ВЫЗОВЫ 127

Определение приоритетов округа 132

ВЫВОДЫ 137

ПРАКТИКУМ 138

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 138

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 140

5. ШАГ II: ОЦЕНКА ОТЧЕТОВ ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ШКОЛЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ВЫЗОВОВ 141

ТЕЗИС 1. НАУЧИТЕСЬ ЧИТАТЬ ШКОЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ
ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ 144

Школьные отчеты по добавленной стоимости 144

ТЕЗИС 2. СФОРМИРУЙТЕ МАТРИЦУ «ФОКУС
НА МОЕЙ ШКОЛЕ», ЧТОБЫ УВИДЕТЬ ТЕКУЩИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ 148

Изучение агрегированных данных 149

ТЕЗИС 3. ИЗУЧИТЕ ДЕЗАГРЕГИРОВАННЫЕ
ДАнные, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ И ВЫЗОВЫ 151

ВЫВОДЫ 154

ПРАКТИКУМ 155

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 156

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 157

6. ШАГ II: ОЦЕНКА ОТЧЕТОВ ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ВЫЗОВОВ 158

ВВЕДЕНИЕ. ОТЧЕТЫ ПО ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ, УКАЗЫВАЮЩЕЙ НА УРОВЕНЬ
ПРЕПОДАВАТЕЛЯ 159

ТЕЗИС 1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ –
РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ 161

ТЕЗИС 2. С ИНФОРМАЦИЕЙ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ
НУЖНО ОБРАЩАТЬСЯ ДЕЛИКАТНО 167

ТЕЗИС 3. ДЛЯ ПРАВИЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ
НЕОБХОДИМО СООТНЕСЕНИЕ УЧИТЕЛЯ
И УЧЕНИКА 173

ТЕЗИС 4. АНАЛИЗ ДАННЫХ О ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ НА УРОВНЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ
ОТРАЖАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО РАБОТЫ 176

ТЕЗИС 5. КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
ДАнных О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ
НА УРОВНЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ПОМОГАЕТ
ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ
ИМПРУВМЕНТА 184

Сбор команды 186

Изучение агрегированных данных 186

Изучение дезагрегированных данных 189

ВЫВОДЫ 190

ПРАКТИКУМ 192

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 192

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 193

**7. ШАГИ III И IV: ВЫЯВЛЕНИЕ ГЛУБИННЫХ
ПРИЧИН ПОЛУЧЕННЫХ В ОТЧЕТАХ
ПО ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ
РЕЗУЛЬТАТОВ И РАЗРАБОТКА ПЛАНА
ПО ИМПРУВМЕНТУ 195**

Общий обзор: выявите глубинные причины отчетных
результатов и составьте план импрувмента 196

Зачем исследовать глубинные причины? 196

**ТЕЗИС 1. ГЛУБИННЫЕ ПРИЧИНЫ ОТЧЕТНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ МОЩНЫЕ
РЫЧАГИ ДЛЯ ИМПРУВМЕНТА 197**

**ТЕЗИС 2. АНАЛИЗ ГЛУБИННЫХ ПРИЧИН
ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСНОВАН
НА ТОМ, ЧТО УЧИТЕЛЯ ПРИНИМАЮТ НА СЕБЯ
ПЕРСОНАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ 198**

**ТЕЗИС 3. ОЧЕНЬ ВАЖНО АНАЛИЗИРОВАТЬ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОМАНДЫ ПЕДАГОГОВ 199**

**ТЕЗИС 4. СПИСОК ГЛУБИННЫХ ПРИЧИН
ОТЧЕТНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НЕОБХОДИМО
СОКРАТИТЬ, ОСТАВИВ ТОЛЬКО ТЕ, ЧТО
НЕПОСРЕДСТВЕННО ОТВЕЧАЮТ ЗА
КОНКРЕТНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ УЧЕНИКОВ 203**

**ТЕЗИС 5. ПОСТАВЬТЕ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ,
ИЗМЕРИМУЮ, ДОСТИЖИМУЮ, АКТУАЛЬНУЮ
И ОГРАНИЧЕННУЮ ВО ВРЕМЕНИ ЦЕЛЬ, ИЛИ
SMART-ЦЕЛЬ, И СОСТАВЬТЕ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
ПО МЕТОДИКЕ ВФК•ФОКУС 205**

Пример анализа глубинных причин позитивных
и негативных учебных показателей на уровне
класса 208

Изучение глубинных причин на уровне школы
и округа 217

Работа с агрегированными данными 217

Диаграммы Исикавы («рыбьи скелеты») для школ
и округов 217

ВЫВОДЫ 218

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 218

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 219

8. ШАГ V: ДЕЙСТВИЕ, КОНТРОЛЬ,
ПОДСТРОЙКА 225

ОБЗОР. ДЕЙСТВУЙТЕ, ПРОВЕРЯЙТЕ
И КОРРЕКТИРУЙТЕ 226

ТЕЗИС 1. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ
О ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ ДЛЯ
РЕШИТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ, НАЧНИТЕ
С ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНА ИМПРУВМЕНТА 227

ТЕЗИС 2. СЛЕДИТЕ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЕЙ
ВАШЕГО ПЛАНА И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ
КОРРЕКТИРУЙТЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ 228
Два вида контроля 229

ТЕЗИС. 3. ОЦЕНИТЕ УСПЕШНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ
ВАШЕГО ПЛАНА ИМПРУВМЕНТА 232

ТЕЗИС 4. ПОЛУЧИВ СВЕЖИЕ ДАННЫЕ, НАЧИНАЙТЕ
ВСЕ СНАЧАЛА 234

ВЫВОДЫ 237

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ И ВОПРОСЫ
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 237

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 238

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 241

Цели анализа данных о добавленной стоимости 242

Будущее анализа данных о добавленной
стоимости 242

Руководство 244

Повышение эффективности преподавания 245

ГЛОССАРИЙ 248

БИБЛИОГРАФИЯ 250

ПРЕДМЕТНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ И ИМЕННОЙ
УКАЗАТЕЛЬ 253

В странах Запада с 60-х годов XX в. стала быстро набирать силу тенденция изменений в школьном образовании, довольно быстро превращаясь в поток реформ и инноваций. Корни этого процесса лежали в социально-экономических изменениях ближайшего послевоенного периода: модель работника фордовского конвейера ушла в прошлое, силу набирали новые технологии, ЭВМ, сверхзвуковые скорости, освоение космоса, интеллектуальные отрасли сферы услуг. Работник, владевший одной конвейерной операцией и социально послушный в силу своей обществозначимой примитивности, стал ненужным. Доля классических «синих воротничков», абсолютно доминировавшая в рабочей силе начала XX в. наряду с массовым крестьянством, «стиснулась» до 30% и 7–8% (в США даже до 25% и почти до 1% соответственно!).

Нужен был новый работник. Везде: в промышленности, в строительстве, на транспорте, в управлении, в сельском хозяйстве. В науке востребованным оказался массовый ученый; в университеты двинулись массовые когорты молодежи. Все это радикально меняло требования к школе. Ее выпускник мыслился как тот, кто готов был во взрослой жизни встретить новые вызовы. «Изменение образования» стало мантрой в речах политиков, лекциях профессоров, деятелей науки. «Чему учить», «как учить», «что есть знание» и особенно «что есть познание» — вот повестка дня научного и образовательного сообществ, возникшая в ту эпоху и сохранившая свою актуальность поныне. В рамках этой повестки возникло и понятие «school improvement» (школьный импрувмент). Это не любой из многочисленных частных случаев отдельных улучшений в процессах и результатах школы, но состоявшийся и принятый консенсусом (в соответствии с известной концепцией Юргена Хабермаса об истине) термин, относящийся к одному из ключевых терминов в мировой науке об образовании.

Этот термин, как правило, включает два значения/смысла. Первый — «общие усилия сделать школы лучшим местом для научения школьников». Второе (и более профессиональное) — это «четкий подход к изменению

в образовании, которое улучшает результаты ученика, а также усиливает способности школы управлять изменением». Школьный импрувмент нацелен на рост успеваемости школьников через сосредоточение политики школы, муниципии, региона на процессе обучения/научения и тех условиях, которые его поддерживают.

Но школьный импрувмент понимается как явление, требующее соблюдения ряда предпосылок.

- Школы должны обладать способностью изменять себя, если (!) у них есть соответствующие условия. И эти условия — факторы экзогенного происхождения, они обеспечиваются школам извне.
- Когда у всего сообщества обучающихся (community of learners) созрели потребность и цель, когда соответствующие условия обеспечены, когда взрослые и школьники равно учатся, чтобы внести свой вклад в научение другого, — тогда возникает континуум школьного импрувмента.
- Главными потребностями школы, нуждающимися в постепенном улучшении, являются ее культура, качество межличностных отношений, а также природа и качество научающего профессионального опыта.
- Школьный импрувмент — это усилие обозначить (определить) и обеспечить внешние и внутренние условия, при которых взрослые и юные промотируют и поддерживают научение среди самих себя.

Теперь придется объяснить читателю глубокие смыслы слова «learning», которое стали давно переводить у нас как «научение», слова «learner» — «научающийся» (?); слова «to learn» — «научить». Что же в действительности представляет собою термин «learning» и каково его значение для мировой науки об образовании и для науки в целом? Автором этого термина является Джон Локк (вспомним его знаменитое «tabula rasa», которое заполняется как раз через learning). Возродили его спустя 400 лет выдающиеся физиологи (И.П. Павлов первый из них, но затем также Б.Ф. Скиннер и др.); на основе их трудов возник бихевиоризм. Но уже много десятилетий им владеет теория познания и когнитивная психология.

Learning — это постоянное изменение самого себя вследствие переживаемого личного опыта прочитанного, услышанного, увиденного, содеянного и т.д., т.е. изменение себя вследствие устойчивой ежеминутной рефлексии как самонаучения через переживание как единицы психического развития. Теперь читателю, надеюсь, ясно, что без этого определения прочитанное им слово «научение» вряд ли позволило бы ему понять его подлинный смысл/значение.

В зарубежных научных трудах уже много лет строго различают термины «teaching» (обучение) и «learning» (научение). Первое имеет узкопрофессиональную и традиционную коннотацию, второе — уже почти общенаучную, даже философскую. В 2014 г. вышла крупная монография нобелевского лауреата Джозефа Стиглица «Creating a Learning Society» — «Создание learning (самонаучающегося?!) общества». Термин, таким образом, вышел (!) далеко за пределы образовательной отрасли. В контексте термина «изменение образования», как и в контексте термина, обозначающего «образование» как науку, слово «learning» является ключевым, а школьное сообщество рассматривается как «сообщество обучающихся (learners)», «включающее учеников, учителей, родителей, чиновников и других стейкхолдеров».

Повторимся: в этой книге learning переводится как «научение», но теперь читатель знаком с его реальным значением.

Данная книга посвящена объяснению, способам применения и интерпретирования новой технологии оценивания деятельности как образовательных институтов (региональный и муниципальный органы управления образованием), так и «участников образовательного процесса» — в первую очередь учителей и учеников. Вызывает сожаление, что наше образовательное сообщество вообще незнакомо с зарубежными технологиями важнейшего для управления школой явления — оценивания. Точно так же, как и то, что в нашей профессиональной лексике нет понятий и слов, адекватных learning или school improvement, у нас «оценивание» — это нечто «бытовое» от 2 до 5, а не система, оснащенная своей концепцией, набором понятий, статистическими методами учета и анализа.

В зарубежной науке об образовании имеется по крайней мере два слова/понятия об оценивании: 1) *assessment* — процесс оценивания (измерения) успешности *learner* (учеников-научающихся); 2) *evaluation* — процесс оценивания (измерения) эффективности образовательных программ, учебного плана, мероприятия и (!) учителя. Подчеркнем, что оба понятия — это процессы, а не «от 2 до 5», как у нас. И эти процессы имеют свои формы и правила.

Assessment включает много форм. Основные из них:

- **Формирующее оценивание (*formative assessment*).** Это форма оценивания, обеспечивающая ученику постоянную обратную связь с результатами его обучения/научения. Она формирует (через обратную связь) у ученика включенность в жесткий ритм рабочих усилий (*work efforts*) процесса обучения/научения. Чем чаще проводится формирующее оценивание, тем прочнее ученик держится в ритме необходимого для эффективного обучения рабочего усилия. Формирующее оценивание — это особый вид оценивания результатов не между началом и концом прохождения модуля, триместра, части предметной программы. То есть это не просто промежуточное оценивание, а регулярное, «за каждый урок», «за каждый параграф». Только в этом случае возникает постоянная обратная связь, постоянное соблюдение учеником своей «трудогольной» и ответственной формы обучающегося субъекта. Это как пульс — сокращение сердечной мышцы. Остановился пульс — нет обучения/научения. Формирующее оценивание — это еще и инструмент воспитания характера (трудолюбивого, рационального, ответственного). Что еще чрезвычайно важно: формирующее оценивание не допускает мошенничества (*cheating*) — списывания, скачивания, шпаргаления. Там, где есть формирующее оценивание, мошенничество — редкость, а где его нет — норма.
- **Итоговое оценивание (*summative assessment*)** — «артефакт (созданный человеком продукт), которым проверяются знания ученика в конце программы, которой его научают, чтобы обеспечить ретроспективное видение того, чему он был научен» (цит. по: *Kalantzis M., Cope B. New*

Learning. Elements of a Science of Education. Cambridge, NY: Cambridge University Press, 2012. P. 337).

- Диагностическое оценивание — с целью определить то, что ученику (learner!) уже известно, и то, чему его нужно научить.
- Оценивание с выбором одного верного ответа (supply response assessment) — когда получивший тест ученик должен выбрать из нескольких представленных ему вариантов тот, который является единственно верным. Эта форма нам хорошо известна.
- Существует еще много форм оценивания, среди которых есть часто применяемые (критериальное оценивание, оценивание одноклассниками, самооценивание, оценивание родителями и др.).

Система оценивания, постепенно созданная в зарубежных странах в ходе реформ/изменений в школьном образовании, — это хорошо продуманный и эффективный, состоящий из многих элементов механизм управления качеством образования — текущего (ежедневного) и регулярного. В тех нескольких десятках российских школ, где есть программы международного бакалавриата, этот механизм во многом известен. Ценность его в том, что он дает точные сигналы для принятия мер по всем факторам, творящим качество, — от профессионального уровня и способности к развитию учителей, от социально-экономического контекста школьного района, который поставляет школе учеников, до состояния дисциплины у отдельных школьников, до места жительства и семейной среды ребенка.

Эта система требует того, чтобы ей не только специально обучали (учителей, завучей, директоров, руководителей органов управления образованием), но и регулярно переучивали из-за ее постоянного совершенствования. Она требует постоянного внутри- и межшкольного дискурса, диалога, порождающих инновации в оценивании.

Данная книга знакомит читателя с появившейся более 20 лет назад инновационной технологией оценивания деятельности ученика, учителя, класса, школы, регионального органа управления школьным образованием — измерением добавленной стоимости. Авторы этой инно-

вации взяли данный термин из экономической теории, а точнее, из статистики национальных счетов. «Добавленная стоимость» (value-added) — «стоимость продукции фирмы минус стоимость ресурсов, приобретенных у других фирм; по сути дела, это сумма факторных доходов (factor incomes) фирмы — заработной платы и прибылей» (Словарь современной экономической теории. М., 1997. С. 515).

В нашей стране это был в какой-то мере многострадальный термин. Наше национальное (советское) счетоводство считало национальным продуктом валовую сумму всего, что производилось цехами и предприятиями (так называемый фабрично-заводской счет). Получавшаяся сумма содержала тем самым огромный повторный счет, в котором многократно учитывались одни и те же расходные статьи. Зато сумма выглядела впечатляюще. Больших политических и личных издержек стоило выдающемуся советскому премьер-министру А.Н. Косыгину ввести термин, аналогичный добавленной стоимости, — «условно-чистая продукция». С тем чтобы, наконец, получать четкую информацию о том, что реально произведено в стране в данном году «в чистом виде» без промежуточных затрат при переходе продукта из цеха в цех, с завода на завод, из отрасли в отрасль вплоть до конечного продукта.

Вот этот термин и оказался примененным к задачам школьного образования, связанным с многогранной проблемой оценивания результатов. Добавленная стоимость (в этой книге) — «это разница между начальной успеваемостью ученика (результатами тестов прошлого года) и его текущей успеваемостью (результатами тестов этого года)». Вводя это понятие, его авторы подчеркивали, что речь не идет о разовом контроле разницы в результатах между временем t^0 и t^1 . Речь идет о создании системы статистического учета данных, их накопления, обработки специальными статистическими методами и обеспечения их транспарентности с целью постоянного анализа и принятия конкретных решений в отношении всех субъектов школьной образовательной деятельности.

Фактически авторы исходили из того, что для эффективных решений по проблемам качества недостаточно

дискретной картины успеваемости, — нужна непрерывная многолетняя картина прогресса (регресса) результатов, т.е. картина процесса (измеряемая статистически). Но не просто процесса обучения школьников, а процесса деятельности образовательной системы в целом, включая, например, процесс профессионального развития учителя, процесс поступления в школу ресурсов и т.д. Согласимся, что для нас это необычный подход, резко меняющий градус ответственности всех субъектов данного процесса. Ведь понятие добавленной стоимости относится ко всем этим субъектам, так как «отвечает» за результат не только ученик, но и (даже в большей мере) учитель, директор, орган управления, ответственный за обеспечение школы ресурсами, и т.д.

Применение технологии измерения добавленной стоимости позволяет выявить сильные стороны деятельности субъектов и вызовы, с которыми они сталкиваются. Авторы не используют привычный нам термин «слабые стороны», а акцентируют термин «вызов» (challenge). При этом имеются в виду постоянные ситуативные и иные изменения образовательной среды: смена значительной части состава класса (это вызов), уход одного учителя и приход другого (это вызов) и т.д. Считается, что слабых сторон не должно быть по определению, так как их ничем нельзя было бы оправдать, особенно в школе со стажем. Зато вызов — явление нормальное и регулярное, как следствие постоянных изменений, и его постоянно ждут, поскольку он мотивирует быструю мобилизацию реакции. Школа тем самым держит себя «в форме», является learner.

Читатель, намеревающийся всерьез освоить эту технологию, разберется во всех ее непростых деталях без подсказки редактора перевода. Но хотелось бы особо подчеркнуть большую значимость этой книги для российского читателя по той причине, что она ярко и зримо прямотаки преподносит многочисленные признаки высокой образовательной культуры во всех ее аспектах — организационных, этических, межличностных, гуманистических и т.д. Читатель обнаружит, что нельзя (!) просто спустить сверху вниз школе эту технологию, как это делается у нас.

Сначала нужно научить ее пользоваться (не на двухчасовом семинаре), проверить — научились ли, и только затем ожидать, что школа начнет ее применять. Но и сразу после этого нужно мониторить корректность этого применения, сопровождать новичков, помогать им.

Читатель обнаружит, что результаты анализа данных о добавленной стоимости — важный инструмент дифференциации оплаты труда учителя: не за нагрузочные часы, а за результат. Что первый неуспех учителя — не повод пересматривать оплату его труда, а повод для анализа вызовов, с которыми он столкнулся, вероятно даже для предоставления ему возможности повысить квалификацию. Тема «профессионального развития учителя» — все время в центре внимания этой книги, особенно в формах профессиональных диалогов, групповой работы — НАУЧЕНИЯ (learning) друг друга. В этой книге «научение» — эндемическое свойство «правильной школы», и этим свойством отличаются все ее субъекты, а мерой прогресса «научения» является добавленная стоимость.

Читатель увидит, что школа должна уметь собирать, организовывать и анализировать информацию о себе. Без этого завуч — организатор мероприятий (зачастую бессмысленных), а не учебного и воспитательного процессов, не организатор результатов, а распределитель нагрузки, диспетчер и т.д.

Читатель обнаружит, что управление в школе — это не «руководство», а контроль/рефлексия/подстройка на основе точных и прозрачных данных и измеряемых событий. Что школа — это автономная институция с достаточно широкими правами, но и с серьезной ответственностью. Что с органами управления ее связывает профессиональное взаимодействие и даже партнерство, а не «право на молчание и нагнутость» перед начальством. Что школьный импрувмент, регистрируемый добавленной стоимостью, начинается не с учителя и директора, а с создания в школе условий (достойная зарплата, оборудование, ремонт, социальная безопасность и т.д.) для «производства» искомой добавочной стоимости.

Читатель узнает из этой книги, что в любой школе есть учителя (доля их колеблется от школы к школе), которые

не должны были бы стать учителями просто потому, что им это не по способностям. Но выявить таких учителей помогла именно технология добавленной стоимости.

Семиэтапный процесс оценивания школьного импрудмента, который заодно с технологией добавленной стоимости показан в этой книге, — мощный механизм социальной деатомизации учителя. То, что наше общество социально чрезвычайно атомизировано, — прописная истина. Но особо атомизирован учитель: «нагибаемый» всеми (родителями, начальниками, учениками — среди всех этих категорий есть немало любителей поглумиться над учителем), он живет как бы в стеклянном шарике. Добавленная стоимость способна вывести его «к людям», в пространство доброжелательного профессионального диалога, общения, взаимодействия, содружества. Потому что эта технология измерения процесса (и прогресса) наделяет его смыслом производства результата, прозрачной причастности к нему каждого, желанием каждого не быть от него отчужденным, а разделить радость «успехов» и готовность встретить вызовы.

Одна из главных идей этой книги состоит в том, что совершенствование и прогресс в школьном образовании происходят только в коммюнитарном (Н.А. Бердяев) пространстве, где все и во всем связаны друг с другом разделяемыми радостями и тяготами, взаимным, но саморазвитием, взаимным, но самообучением, присвоением друг другу той самой добавленной стоимости, которую каждый создает по-своему, а вместе у них получается капитал — человеческий и социальный. Вместе у них получается школьный импрудмент, так как технология измерения добавленной стоимости напрямую влияет на его главные (и постоянные) инструменты:

- изменение учебного плана (и ООП в целом) и практики обучения;
- организационное развитие;
- профессиональное развитие учителя;
- децентрализацию принятия решений.

Технология добавленной стоимости, как это следует из книги, применяется пока не во всех штатах. И это тоже

говорит о культуре. В данном случае о культуре внедрения инноваций и технологий: не приказом сверху вниз для всех и каждого, и с такого-то дня, а через обучение, опробование, коррекцию, поддержку, диалог участников, информирование родителей.

Думается, что эта книга должна стать настольной у каждого, для кого школа — профессия и смысл жизни.

Л.Л. Любимов
Москва

ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ И ТАБЛИЦ

- Рис. В.1. Цикл импрувмента на основании анализа данных о добавленной стоимости
- Рис. 1.1. Успеваемость и социально-экономический статус
- Рис. 1.2. Элли и Янира: успеваемость за 5-й класс
- Рис. 1.3. Прогресс и социально-экономический статус
- Рис. 1.4. «Двойная сила»
- Рис. 1.5. Элли и Янира: динамика изменений
- Рис. 1.6. Матрица прогресса и успеваемости
- Рис. 1.7. Цикл сбалансированного оценивания
- Рис. 1.8. Влияние преподавателя на успехи учеников
- Рис. 1.9. «Двойная сила»: форма для заполнения
- Рис. 2.1. Ускорение прогресса учащихся, улучшение результатов и ожиданий (ASPIRE)
- Рис. 3.1. Фокус на системе
- Рис. 4.1. Фокус на системе
- Рис. 4.2. Матрица «Фокус на моем округе»
- Рис. 4.3. Диагностические отчеты округа N за 2010 г. (математика, классы с 4-го по 8-й)
- Рис. 4.4. Диагностические отчеты округа N за 2010 г. (4-й класс)
- Рис. 4.5. Шаблон матрицы «Фокус на моем округе»
- Рис. 5.1. Фокус на системе
- Рис. 5.2. Сравнительный отчет по добавленной стоимости, Висконсин
- Рис. 5.3. Матрица «Фокус на моей школе»
- Рис. 5.4. Диагностические отчеты школы (литература и математика)
- Рис. 5.5. Шаблон матрицы «Фокус на моей школе»

- Рис. 6.1. Отчет по добавленной стоимости на уровне учителя
- Рис. 6.2. Учительский отчет по г. Нью-Йорк
- Рис. 6.3. Учительский отчет по г. Нью-Йорк: подгруппы
- Рис. 6.4. Матрица «Фокус на моей школе»
- Рис. 6.5. Диагностические отчеты школы (5-й класс)
- Рис. 7.1. Диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)
- Рис. 7.2. Диаграмма Исикавы: для позитивных показателей
- Рис. 7.3. Диаграмма Исикавы: для негативных показателей
- Рис. 7.4. SMART-цели
- Рис. 7.5. SMART-цели: план действий
- Рис. 7.6. Диагностические отчеты школы: группа учителей 5-го класса
- Рис. 7.7. Диаграмма Исикавы: для позитивных показателей группы учителей 5-го класса
- Рис. 7.8. Завершенная диаграмма Исикавы: для позитивных показателей
- Рис. 7.9. Диаграмма Исикавы: для негативных показателей на уровне класса
- Рис. 7.10. Завершенная диаграмма Исикавы: для негативных показателей
- Рис. 7.11. Системная диаграмма Исикавы: для позитивных показателей
- Рис. 7.12. Системная диаграмма Исикавы: для негативных показателей
- Рис. 7.13. Диаграмма Исикавы (уровень школы): для позитивных показателей
- Рис. 7.14. Диаграмма Исикавы (уровень школы): для негативных показателей
- Рис. 7.15. SMART-цели: пример измерения результата
- Рис. 8.1. Цикл сбалансированного оценивания
- Табл. 4.1. Окружной отчет по добавленной стоимости (математика)
- Табл. 5.1. Школьный отчет по добавленной стоимости (математика)

Эта актуальная книга выходит в свет в самый подходящий момент: именно сейчас она окажет большую пользу преподавателям и заведующим учебным процессом. Несмотря на то что анализ данных о добавленной стоимости применяется уже более 20 лет, его повсеместное использование начинается только теперь. При этом существует множество форм анализа, к которым можно применить понятие добавленной стоимости, и эти формы значительно отличаются друг от друга с точки зрения используемых оценок, аналитических инструментов и путей их применения (или неприменения) в сфере образования — для оценки преподавателей и тех, кто управляет учебным процессом.

Даже самая лучшая система оценки окажется бесполезной, если учителя и школьные руководители не используют ее для совершенствования методов работы. И именно практическое применение анализа данных о добавленной стоимости легло в основу этой книги.

ПРОБИРАЯСЬ ЧЕРЕЗ ЛАБИРИНТЫ ПРЕМУДРОСТЕЙ

Чтобы разработать надежные и достоверные методы оценивания учеников, от разработчиков тестов и психометристов требуется изрядная доля энтузиазма. Проведение анализа данных о добавленной стоимости может включать чрезвычайно сложные математические расчеты, например матрицы вариаций-ковариаций. Но преподавателям и завучам, чтобы успешно применять в своих классах результаты анализа добавленной стоимости, необязательно становиться психометристами или экспертами по статистическим методам. Нам не нужно разрабатывать и собирать компьютеры, чтобы ежедневно пользоваться ими для решения наших профессиональных задач, и точно так же от нас не требуется заниматься аналитическими расчетами, чтобы применять их результаты в нашей работе.

ОТ ПОРИЦАНИЙ К АНАЛИЗУ

Уже широко известно, что анализ данных о добавленной стоимости показывает глубинное влияние качества преподавания на результаты учебы. Однако часто при его обсуждении образуется замкнутый круг: чтобы получить более высокие баллы, нужно быть лучшим учителем, а чтобы быть лучшим учителем, необходимо получать более высокие баллы. Причем при рассмотрении добавленной стоимости практически не существует инструментов, позволяющих выявить, какие именно особенности работы отличают лучших преподавателей от всех остальных. Когда исследование опирается на процентильный анализ, в верхний квинтиль по определению попадает ровно 20% всей выборки, т.е. лишь одна пятая учителей может оказаться в числе лучших. И при этом, естественно, 49,9% всех учителей оказываются неудачниками — их показатели находятся ниже среднего уровня. К сожалению, такой анализ, будучи, бесспорно, интересным с исследовательской точки зрения, вряд ли вызовет энтузиазм среди педагогов и школьных администраторов. Вот почему эта работа Кеннеди, Питерс и Томаса имеет такое большое значение. Если не ограничиваться лишь изучением данных об успеваемости, а рассматривать также и ведущие к успехам в учебе профессиональные практики, то фокус дискуссии сместится от банального наказания за неудовлетворительную работу к возможности анализировать и выбирать наиболее эффективные методы преподавания, а с точки зрения учителя — от оборонительной тактики к осмысленному профессиональному развитию. Многочисленные свидетельства педагогов и школьных администраторов доказывают, что анализ данных о добавленной стоимости может применяться так, чтобы не подрывать уважение к учителям и не провоцировать поток жалоб и судебных исков. Правильное использование этого анализа лишь улучшает педагогическую практику и укрепляет авторитет руководителей. Важно отметить, что процесс анализа задействует все элементы системы, в том числе различные факторы на уровне класса, школы и округа, влияющие на добавленную стоимость, получаемую уча-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru