

УДК 37.012

ББК 74в6

К35

*Редакционный совет серии*ЯРОСЛАВ КУЗЬМИНОВ, ИСАК ФРУМИН, ВАЛЕРИЙ АНАШВИЛИ,  
ЕЛЕНА ПЕНСКАЯ, МАРИЯ ЮДКЕВИЧ, СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ, ЛЕВ ЛЮБИМОВ,  
АЛЕКСАНДР СИДОРКИН, ДАНИИЛ АЛЕКСАНДРОВ, ВИКТОР БОЛОТОВ*Дизайн серии*

ВАЛЕРИЙ КОРШУНОВ

*Научный редактор перевода*

ЛЕВ ЛЮБИМОВ

**Кеннеди, К., Питерс, М., Томас, М.**

К35

Как использовать анализ данных о добавленной стоимости для улучшения обучения школьников. Руководство для школ и лидеров школьных округов [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. Кеннеди, М. Питерс, М. Томас ; пер. с англ. О. Лобачевой ; под ред. Л. Любимова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 266 с.). — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. — (Библиотека журнала «Вопросы образования»). — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10".

ISBN 978-5-7598-1489-4

Книга посвящена объяснению, способам применения и интерпретирования технологии оценивания деятельности как образовательных институтов (региональных и муниципальных органов управления образованием), так и участников образовательного процесса (в первую очередь учителей и учеников) методом измерения добавленной стоимости. Авторы этой инновации применили данный термин из экономической теории к задачам школьного образования, связанным с многогранной проблемой оценивания результатов. Добавленная стоимость в этой книге — разница между начальной успеваемостью ученика (результатами тестов прошлого года) и его текущей успеваемостью (результатами тестов этого года). речь идет не о разовом контроле разницы в результатах за определенный промежуток времени, а о создании системы статистического учета данных, их накопления, обработки специальными статистическими методами и обеспечения их прозрачности с целью постоянного анализа и принятия конкретных решений в отношении всех субъектов школьной образовательной деятельности.

Значимость этой книги для российского читателя в том, что она ярко и зримо демонстрирует признаки высокой образовательной культуры во всех ее аспектах — организационных, этических, межличностных, гуманистических и т. д. Несомненно, книга станет настольной у тех, для кого школа — профессия и смысл жизни.

УДК 37.012

ББК 74в6

**Деривативное электронное издание на основе печатного издания:** Как использовать анализ данных о добавленной стоимости для улучшения обучения школьников. Руководство для школ и лидеров школьных округов [Текст] : учеб. пособие / К. Кеннеди, М. Питерс, М. Томас ; пер. с англ. О. Лобачевой ; под ред. Л. Любимова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — 264 с. — (Библиотека журнала «Вопросы образования»). — ISBN 978-5-7598-1224-1. — ISBN 978-1-4129-9633-4 (англ.).

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

*Translation from English language edition: How to Use Value-Added Analysis to Improve Student Learning: A Field Guide for School and District Leaders by Kate Kennedy, Mary Peters, and Mike Thomas.*

*Перевод публикуется с разрешения правообладателя.*

ISBN 978-5-7598-1489-4

© 2012 by Corwin. All rights reserved

© Перевод на русский язык, оформление.

Издательский дом Высшей школы экономики, 2017

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

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