

Департамент образования и науки Кемеровской области  
Кузбасский региональный институт повышения квалификации  
и переподготовки работников образования

**Проектирование и оценка реализации программ  
повышения качества образования в школах  
с низкими образовательными результатами и в школах,  
функционирующих в неблагоприятных  
социальных условиях**

*Учебно-методическое пособие*

Кемерово 2019

УДК 373  
ББК 74.2  
П79

*Рекомендовано  
учебно-методическим советом  
Кузбасского регионального института  
повышения квалификации  
и переподготовки работников образования*

*Составители:*

**А. А. Давыденко**, заведующая лабораторией научно-методического сопровождения школ на этапе перехода в эффективный режим работы КРИПКиПРО, г. Кемерово;

**Е. А. Малкина**, кандидат педагогических наук, заведующая кафедрой управления, экономики и правового регулирования в образовании КРИПКиПРО, г. Кемерово

*Рецензенты:*

**Н. А. Шмырева**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент межвузовской кафедры общей и вузовской педагогики института образования ФГБОУ «Кемеровский государственный университет»;

**И. Ю. Кузнецова**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент интегрированной базовой кафедры профессионально-педагогического образования ФГАУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»;

**О. В. Кошкарёва**, директор МБОУ «Елькаевская СОШ» Кемеровского муниципального района;

**Д. С. Фисков**, директор МБОУ «Красулинская ООШ» Новокузнецкого муниципального района

**П79** **Проектирование** и оценка реализации программ повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : учебно-методическое пособие / составители: А. А. Давыденко, Е. А. Малкина. – Кемерово : Издательство КРИПКиПРО, 2019. – 114 с. – Текст: непосредственный. – ISBN 978-5-7148-0680-3.

Учебно-методическое пособие призвано помочь в разработке программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. При разработке пособия использовались методические материалы Министерства просвещения Российской Федерации, материалы, подготовленные Центром социально-экономического развития школы НИУ «Высшая школа экономики», материалы из опыта работы и др.

Адресовано специалистам органов управления образованием, руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций.

**УДК 373  
ББК 74.2**

© Давыденко А. А., Малкина Е. А., сост., 2019  
© Издательство КРИПКиПРО, 2019

ISBN 978-5-7148-0680-3

## Введение

В принятых на федеральном и региональном уровнях документах вопросы повышения качества образования определены как приоритетные. В то же время в нормативных правовых и подзаконных актах нет определения «школы с низкими образовательными результатами» и «школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях». Согласно методическим рекомендациям Министерства образования и науки, школы с низкими результатами обучения – это школы, показывающие устойчивые низкие результаты обучения на всех уровнях образования, ведущие к дезадаптации учащихся и препятствующие продолжению их образовательной и профессиональной траектории; школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, школы, обучающие наиболее сложные категории учащихся и работающие в сложных территориях, как правило, в условиях ресурсных дефицитов.

Региональная специфика Кемеровской области, в соответствии с которой меняется доля школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, такова, что в число устойчиво неуспешных попадают как городские школы, так и школы, удаленные от муниципальных центров со слаборазвитой инфраструктурой. В сельских школах, относящихся к школам с низкими результатами, очевидны проблемы с кадрами: недостаток высококвалифицированных и молодых учителей, а также ограниченные возможности привлечения необходимых специалистов. В 2018 году в перечень муниципальных общеобразовательных организаций, расположенных на территории Кемеровской области и работающих в сложных социальных условиях, вошли 160 школ (приложение 5 к Приказу департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 № 2409).

Важнейшим фактором, обеспечивающим повышение качества образования, является система работы самих образовательных организаций, ориентированная на переход в эффективный режим функционирования и развития. Такие школы могут обеспечивать своим ученикам достаточно высокий уровень достижений, если последовательно и системно будут реализовывать образовательные программы, способствующие эффективному режиму работы.

Одним из действенных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является разработка и реализация программ/проектов перехода школ в эффективный режим функционирования. Учитывая опыт работы

коллектива ГОУ ДПО (ПК)С «Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования» и материалы, представленные рядом школ в предыдущий период, для перехода школы в эффективный режим функционирования мы предлагаем разработать именно программу повышения качества образования. Выбор продиктован следующими соображениями.

Во-первых, этот вид документа знаком руководителям образовательных организаций (далее – ОО) по опыту написания программы ее развития.

Во-вторых, в отличие от проекта, именно реализация программы предполагает в результате качественного изменения состояния, то есть в нашем случае – перехода в эффективный режим функционирования, повышение качества образования, что в краткосрочном периоде (а именно на краткосрочный период, как правило, нацелен проект) не реально.

Программы повышения качества образования, разработанные в 65 школах Кемеровской области, могут быть транслированы для других ОО, стремящихся повысить свои образовательные результаты. Они призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от ее материально-технической оснащенности, контингента обучающихся, доходов семей и т. д. Программы включают систему совместных методических мероприятий для педагогов (диагностических процедур, семинаров, методических советов, школ молодого учителя) и систему совместных мероприятий для обучающихся, направленных на их развитие и социализацию.

Программа повышения качества образования рассчитана на решение конкретных (болезненных) проблем ОО, совершенствование отдельных участков ее работы, отличается большей конкретностью, меньшей трудоемкостью, может разрабатываться и выполняться относительно небольшими группами (командами), и, что не менее важно, для ее разработки и описания существуют специализированные методические инструменты, которые полезно освоить стратегической команде.

Разработчики программы должны обратить внимание на оценку результативности (степень соответствия поставленных целей и полученных результатов, возможность их изменений) и эффективности программы (степень соответствия затрат и полученных результатов). Качество оценки будет зависеть от наличия в программе мониторинга и обратной связи, позволяющей быстро реагировать на изменения и вносить коррективы в содержание.

Основной целью мониторинга результативности программы повышения качества образования должно стать определение наличия и характера динамики образовательных результатов с целью последующего анализа и коррекции образовательной деятельности. Поэтому педагогическо-

му коллективу, и в частности команде педагогов, работающих с отдельными классами, необходимо согласовать как перечень и характеристики мониторинговых процедур для оценки динамики предметных результатов, так и подходы к оценке реализации разработанной в школе программы повышения качества образования.

Материалы учебно-методического пособия представляют интерес для слушателей дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Программа повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», а также для участников постоянно действующих семинаров «Развитие профессионализма педагога как условие достижения нового качества образования обучающихся» и «Методическое сопровождение деятельности школ на этапе перехода в эффективный режим работы». Пособие может быть полезным для педагогических коллективов школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, руководителям и методистам муниципальных методических служб, специалистам муниципальных органов управления образованием и всем заинтересованным лицам.

# **1. Теоретические аспекты проектирования программы повышения качества образования**

## **1.1. Нормативное правовое обеспечение проектирования программы повышения качества образования**

Нормативной правовой основой деятельности в сфере поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, являются документы федерального, регионального, муниципального уровней.

В процессе проектирования программы повышения качества образования необходимо опираться на нормативные правовые документы федерального и регионального уровней.

На федеральном уровне:

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями) [27];

– Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования»: утв. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 11.06.2019 [17];

– «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования: утв. Распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [21].

Обеспечивая регулирование образовательной системы, государство стремится к тому, чтобы выработанная государственная политика соответствовала стратегическим целям (совокупности целей), определяющим главные направления деятельности системы образования. В Российской Федерации продолжают реализовываться федеральные проекты и программы, которые выступают основным инструментом реализации стратегии развития образовательной системы.

Выработка реальных практических механизмов для успешной реализации ряда норм Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» возможна только в рамках программно-целевых механизмов управления. В связи с этим рассмотрим основные действующие в настоящее время проекты и программы развития образования на федеральном уровне.

Решение задачи совершенствования качества образования на сегодняшний день является одной из первоочередных для руководителей и коллективов, что закреплено в перечисленных документах. В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» подчеркивается, что в рамках ее выполнения «особое внимание уделено вопросам повышения качества управления образовательными организациями. Именно уровень управления организацией становится самым критичным для успехов, планируемых на первом и последующих этапах преобразований...» [17].

В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» в каждой образовательной организации должна быть сформирована собственная программа развития и кадрового обновления. Одним из ключевых приоритетов является реализация комплекса мероприятий по обновлению педагогических кадров, прежде всего общеобразовательных организаций. В рамках этого документа также реализуются мероприятия приоритетных проектов по стратегическому направлению Российской Федерации «Образование» [17].

В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» в рамках подпрограммы «Содействие развитию дошкольного и общего образования» установлены тенденции изменения численности детей, которыми определяется потребность принятия комплекса мер по развитию и укреплению материально-технической базы сети школ, включая перспективное использование соответствующих зданий организациями как дошкольного, так и начального общего образования. В качестве механизма контроля за исполнением субъектами Российской Федерации относящихся к их полномочиям обязательств по финансовому обеспечению мероприятий используется мониторинг реализации региональных отраслевых «дорожных карт» с учетом достижения ключевых целевых показателей (индикаторов) повышения эффективности, обеспечения структурных преобразований, установленных планом мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».

Принятие государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» дало импульс для проведения разноплановой работы на федеральном и региональном уровнях по созданию инструментария для реализации объявленных задач развития в достижении намеченных результатов. В качестве механизма контроля за исполнением субъектами Российской Федерации относящихся к их полномочиям обязательств по финансовому обеспечению мероприятий, предусмотренных программой, проводится мониторинг реализации региональных отраслевых «дорожных карт» с учетом достижения ключевых целевых показателей (индикаторов) повышения эффективности, обеспечения структурных преобразований,

установленных планом мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [17].

В настоящее время одной из задач является формирование востребованной системы оценки качества образования и образовательных результатов. Это предполагает формирование информационного поля для осознанного выбора семьями общеобразовательных организаций и программ обучения для детей. Во исполнение принятых нормативно-правовых актов Минобрнауки России разработало соответствующие методические рекомендации и критерии оценки (утв. Приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1547) [18]. Данные действия призваны обеспечить создание на практике условий для реализации уточненных требований Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Ст. 95 «Независимая система оценки качества образования» в редакции Федерального закона от 21.07.2014 № 256-ФЗ). Важным компонентом, дополнившим инструментарий реализации государственной программы, стала система мониторинга отрасли образования, принципы и содержание которого утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования». Принятое решение оформило нормативную основу для осуществления комплексного наблюдения за состоянием отрасли.

Принятие на федеральном уровне стратегических документов, определяющих перспективы системы образования, потребовало создания соответствующей нормативной правовой базы в регионах. В субъектах Российской Федерации новыми документами, определяющими развитие образовательных систем, стали региональные планы мероприятий («дорожные карты») изменений в отраслях социальной сферы. Принципиально важно, что в региональных «дорожных картах» для сферы образования при сохранении всех федеральных требований отражена специфика образовательных систем регионов, учтены идеи и нормы, содержащиеся в ранее принятых документах. Это обеспечивает преемственность и единство перспективных направлений работы по отношению к ранее реализованным.

В последние годы содержательные идеи развития сферы образования Кемеровской области были закреплены в таких основополагающих стратегических документах, как:

– государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы»: утв. Постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 № 367 (ред. от 28.12.2016) «Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы» [15];



– План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования»: утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 28 февраля 2013 г. № 182-р [20].

С целью сокращения разрыва в обеспечении условий равного доступа к получению качественного образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных условиях, за счёт перевода данных школ в режим эффективного развития разработан План мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы»: утв. Приказом департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 № 2434.

Целью государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы» является обеспечение доступности качественного образования, отвечающего запросам населения и перспективным задачам инновационного социально ориентированного развития Кемеровской области. В этом документе выделены следующие задачи:

– модернизация дошкольного, общего и дополнительного образования как институтов социального развития, направленная на достижение современного качества учебных результатов, создание равных возможностей для получения современного качественного образования;

– совершенствование системы выявления, развития и адресной поддержки талантливых детей и молодежи, обеспечение условий для их личностной самореализации и профессионального самоопределения, успешной социализации;

– создание необходимых условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья [15].

В соответствии с выделенными задачами подпрограмма «Развитие дошкольного, общего образования и дополнительного образования детей» включает такие мероприятия, как «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания, через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов», «Развитие единого образовательного пространства, повышение качества образовательных результатов», «Создание в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности, условий для занятий физической культурой и спортом», «Создание условий в общеобразовательных организациях для деятельности школьных информационно-библиотечных центров» и др.

План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования»: утв. Распоряжением Коллегии Администрации

Кемеровской области от 28 февраля 2013 г. № 182-р в сфере общего образования, включает следующие направления:

- обеспечение достижения школьниками Кемеровской области новых образовательных результатов;
- обеспечение равного доступа к качественному образованию;
- введение эффективного контракта [20].

На региональном уровне в соответствии с планом мероприятий («дорожной картой») ожидаемыми результатами изменений в общем образовании, направленных на повышение эффективности и качества услуг в сфере общего образования, обеспечение достижения новых образовательных результатов предусматривает: обеспечение обучения всех школьников по федеральным государственным образовательным стандартам; повышение качества подготовки школьников, которое оценивается в том числе по результатам их участия в международных сопоставительных исследованиях. Обеспечение равного доступа к качественному образованию предусматривает: введение оценки деятельности организаций общего образования на основе показателей эффективности их деятельности; сокращение отставания от среднероссийского уровня образовательных результатов выпускников школ, работающих в сложных социальных условиях. Обновление кадрового состава и привлечение молодых талантливых педагогических работников для работы в школе за счет ведения эффективного контракта в общем образовании. Основные количественные характеристики системы общего образования определены до 2018 года.

Таким образом, основные направления стратегии развития образования определены в вышеперечисленных документах на федеральном и региональном уровнях. Дополнительным направлением, определенным как стратегическое на федеральном уровне и требующим среднесрочной поддержки на уровне ОО, является внедрение профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н). Система образования Кемеровской области, являясь частью российской системы образования, испытывает все влияния, которым подвержены системы более высокого уровня, и развивается в соответствии с тенденциями, определенными в федеральных стратегических документах.

Кроме нормативного правового обеспечения на уровне региона для успешного осуществления необходима разработка и запуск ряда документов, регламентирующих деятельность всех участников программы на муниципальном уровне, а также проведение следующего комплекса мероприятий:

- разработка и принятие нормативных правовых документов о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию програм-

мы, включая муниципального координатора программы и консультантов, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения школ и оказывающих методическую, организационную поддержку школам-участницам;

- обеспечение нормативных правовых, финансовых, организационных и кадровых условий для организации сотрудничества школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, с базовыми (ведущими) школами, целью которых является обмен опытом администрации и педагогов;

- внесение в муниципальную программу развития образования основного мероприятия «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов», значений целевых показателей, направленных на их достижение;

- обеспечение продвижения и трансляция лучших практик деятельности педагогов и школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе проведение семинаров и других мероприятий на муниципальном и межрайонном уровнях;

- обеспечение создания муниципальной инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи школам.

Таким образом, изменения в системе образования на федеральном и региональном уровнях подготовлены нормативно (законы и нормативно-правовые акты) и организационно (проекты и программы). При проектировании программ повышения качества образования рекомендуется принимать во внимание рассмотренные документы, а также ориентироваться на стратегические документы, разработанные на муниципальном уровне.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Изучите документы и составьте к ним аннотацию:

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования»: утв. Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642;

- «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования: утв. Распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»;

- государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы: утв. Постановлением

Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 № 367 «Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы»;

– План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования»: утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 28 февраля 2013 г. № 182-р;

– План мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы», утв. Приказом департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 № 2434.

2. В изученных документах найдите фрагменты текстов, в которых речь идет о поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

3. Охарактеризуйте цели и задачи документов стратегического характера на федеральном и региональном уровнях.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что является нормативной правовой основой деятельности в сфере поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях?

2. Какие меры поддержки оказываются школам на федеральном, региональном и муниципальном уровнях?

3. Что предполагает обеспечение равного доступа к качественному образованию?

### **Практикум**

*Для слушателей курсов*

Для закрепления и систематизации материала по теме **«Нормативное правовое обеспечение проектирования программы повышения качества образования»** вам необходимо выполнить практическое задание.

*Инструкция.* На основе изучения Плана мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы» (утв. Приказом департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 № 2434) заполните табл. 1.

**План мероприятий «Повышение качества образования  
в школах с низкими результатами обучения и школах,  
функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»  
на 2018–2020 годы»**

| Направление реализации   | Ожидаемые результаты | Комментарий |
|--|----------------------|-------------|
| 1. Научно-методическое сопровождение деятельности школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях                 |                      |             |
| 2. Методическая поддержка педагогических и руководящих работников школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях |                      |             |
| 3. Активизация совместной работы школы и родительского совета  |                      |             |
| 4. Обеспечение материально-технической и финансовой поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях     |                      |             |

**Список литературы для самостоятельной работы**

1. Государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы: утв. Постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 № 367 «Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы» // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. – 2019. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/412804773> (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

2. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эф-

фективности образования»: утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 28 февраля 2013 г. № 182-р // Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. – 2019. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/424088615> (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

3. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 № 722-р // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – 2019. – URL: <http://government.ru/docs/12229> (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

4. План мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», на 2018–2020 годы»: утв. Приказом департамента образования и науки Кемеровской области от 29.12.2017 № 2434 // Образовательный сайт Кузбасского регионального ИПКиПРО. – 2019. – URL: [https://ipk.kuz-edu.ru/app/download/download.php?file=2018/13.08.2018/Prikaz\\_2434.pdf](https://ipk.kuz-edu.ru/app/download/download.php?file=2018/13.08.2018/Prikaz_2434.pdf) (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

5. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 19.12.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» // Правовой сайт КонсультантПлюс. – 2019. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286474](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474) (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

6. Приказчикова, О. В. Государственно-правовое обеспечение образования в Российской Федерации : учебное пособие / О. В. Приказчикова, И. А. Терентьева, И. С. Черепова ; Министерство образования и науки Российской Федерации; ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет». – Оренбург : ОГУ, 2017. – 436 с. – Текст : непосредственный.

7. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Правовой сайт КонсультантПлюс. – 2019. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

## **1.2. Программа повышения качества образования как инструмент перевода школы в эффективный режим работы**

Режимы жизнедеятельности школы – обобщенная характеристика работы школы, акцентирующая внимание на существенных особенностях, специфике работы на различных этапах ее жизнедеятельности, поскольку

в разные моменты своей биографии школьный механизм эксплуатируется в разных режимах. Эти режимы имеют множество характеристик, важнейшими из которых являются результативность и устойчивость (стабильность) работы школы [10].

Выделяются следующие основные режимы жизнедеятельности школы:

- режим запуска школы;
- режим становления школы;
- режим стабильного функционирования;
- режим развития, или инновационный режим;
- режим упадка, разложения, стагнации, распада, регресса.

Режим стабильного функционирования предполагает стабильную работу в заданном режиме (стабильные общепринятые планы, программы, технологии обучения, структуры организации образовательного процесса) и по заданным параметрам (ориентация на цели образования, диктуемые социальным заказом).

Работая в этом режиме при благоприятных обстоятельствах, школа (учащиеся) может достичь оптимальных, т. е. наивысших, возможных в имеющихся условиях, результатов при рациональном расходе времени, сил, средств. В то же время многие школы, занимаясь воспроизводством известных подходов, программ и технологий, добиваются лишь весьма скромных результатов. Зато с точки зрения стабильности (устойчивости) этот режим может оказаться даже избыточным, тогда мы наблюдаем застой, стагнацию, за которой может последовать регресс.

Наиболее важные для школы режимы стабильного функционирования и развития нередко необоснованно противопоставляются, причем режим функционирования подается и воспринимается эмоционально только как нечто отстающее, застойное, прошлое – в целом как отрицательное, а режим развития – только со знаком плюс или, вообще, как панацея от всех бед в сегодняшней школе. Такое противопоставление некорректно без анализа результатов работы конкретной школы.

Школа, работающая в стабильном режиме функционирования, может ряд лет обеспечивать достаточно высокие образовательные результаты, иметь высокий и заслуженный общественный авторитет в среде своих социальных заказчиков, и нет никаких оснований ее упрекать в том, что она не претендует на изменение статуса, не осваивает все новое и т. д.

Режим стабильного, стационарного функционирования школы только тогда заслуживает осуждения, когда ее выпускники не реализуют своих образовательных прав и возможностей, отстают от выпускников других школ и т. п. [10, с. 82].

Наиболее общими характеристиками школ с устойчиво низкими учебными результатами являются:

– дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации;

– изолированность педагогов;

– недостаточная материальная база;

– незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся;

– неумение отслеживать индивидуальную динамику развития ребенка;

– низкая мотивация к профессиональному развитию;

– низкие ожидания и отсутствие стратегий;

– низкий уровень преподавания;

– приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы и пр.

– слабая внутришкольная система оценки качества;

– слабая связь с родителями;

– слабая система воспитательной работы;

– слабое развитие практики обмена опытом между учителями;

– слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу;

– устаревшие технологии и формы оценивания учебных результатов [2; 3; 14].

К особенностям школьной культуры слабых школ можно отнести:

– дефицитную ресурсную составляющую, так как школа не участвует и не может участвовать в муниципальных программах, конкурсах на получение грантов;

– в образовательной деятельности практически не используется потенциал олимпиад, конкурсов, проектов;

– лимитированный выбор дополнительных услуг, курсов по выбору;

– отток сильных педагогов и учащихся из школы, так как среда ослабляет мотивацию как педагогов, так и одаренных учащихся;

– работа с одаренными детьми практически не проводится, все внимание сосредоточено на обучении массовой доли слабых учащихся;

– слабое использование социального партнерства из-за низкого уровня активности семей, местных сообществ, муниципальных органов власти в целом;

– школа становится местом социальной передержки учащихся без задачи реализации социального лифта [2; 3; 14].

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



Эффективная школа стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, т. е. обучающих детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах [12; 15].

Управление эффективностью предполагает единое понимание термина «эффективность». В современном менеджменте эффективность как характеристика деятельности отражает отношение результата как одного из «элементов» деятельности системы образования ко всем ее другим «элементам» – ценностям, потребностям, целям и средствам (затратам).

Таким образом, эффективность деятельности ОО может рассматриваться как отношение результатов его деятельности к ценностям современного образования [9]. Под образованием понимается «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций, определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» (ст. 2 Закона «Об образовании в Российской Федерации») [27]. В этом случае оценка эффективности ОО позволяет говорить об инновационности ее образовательной деятельности.

Отношение образовательной деятельности ОО к потребностям ребенка, общества, экономики позволяет судить о востребованности ОО как показателе ее эффективности.

Отношение результатов образовательной деятельности ОО к целям, поставленным перед ним государственной образовательной политикой, позволяет выявить степень его устойчивости и надежности.

Наконец, отношение результатов образовательной деятельности к затратам позволяет говорить об экономической (в широком контексте) рациональности ОО как социальной системы, что является еще одним показателем ее эффективности. В сложившейся ситуации институциональных преобразований деятельности ОО программа ее развития является по форме целевой программой, а по содержанию – бизнес-планом развития ОО.

Управление эффективностью предполагает единое понимание термина «эффективность». В современном менеджменте (Стандарты ИСО серии 9000:2000) эффективность показывает отношение результата к затратам, обусловившим (обеспечившим) его получение [10]. Это отношение может звучать по-разному:

- достижение максимального результата за счет фиксированных ресурсов;
- достижение заданного результата минимумом ресурсов.

Так как выполнение государственного задания является фиксированным результатом, то изменения коснутся в первую очередь ресурсов. Однако вместо минимизации (сокращения) ресурсов корректнее говорить об их рациональном использовании.

Эффективность развития ОО, как и эффективность вообще, может пониматься как отношение достигаемых результатов к затратам на их достижение. Соответственно, если результаты высоки и имеют тенденцию к росту, а затраты не растут или даже имеют тенденцию к снижению – налицо возрастание эффективности. Если бы мы могли нормировать затраты времени, усилий, ресурсов на достижение некоторого результата развития, можно было бы для понимания эффективности в аспекте экономичности развития использовать соотношение реальных затрат с нормой на эти затраты. При получении в таком соотношении значения, меньшего по сравнению с единицей, можно было бы говорить о высокой экономичности процессов развития [10].

Если удастся добиваться не просто повышения эффективности, а ее максимально возможных значений для данных конкретных обстоятельств, мы вправе говорить об оптимальном развитии школы. И если даже оптимальность развития трудно рассчитывается, стремление школы к ней следует всячески приветствовать и стимулировать. Понятно, что предельная, максимально возможная эффективность развития школы достигается только тогда, когда полностью, качественно и рационально используются весь потенциал школьного сообщества, каждого его представителя, все возможности и ранее не использованные резервы школы [10, с. 108].

*На уровне образовательной организации эффективность школы обуславливают ряд факторов.*

Содержательные и реализуемые образовательные программы, в которых присутствуют: идентификация предметного содержания, необходимого для всех учеников; соответствие содержания времени, отведенного на изучение предмета; последовательная организация материала, позволяющая ученикам его освоить.

Высокие цели и эффективная обратная связь, которые проявляются: в использовании системы оценивания, обеспечивающей своевременную обратную связь относительно достижения определенных результатов; установлении высоких (амбициозных) учебных целей для всей школы; установлении специальных учебных целей индивидуально для каждого ученика.

Включенность родителей и сообществ, которая проявляется: в эффективности средств коммуникации между родителями, школой и сообществами; реализации разнообразных форм участия родителей и сообществ в повседневной жизни школы; системе управления школой, включающей родителей и представителей сообществ.

Безопасная и упорядоченная среда, которая характеризуется: установленными ясными общешкольными правилами и процедурами, регулирующими поведение в школе; соблюдением правил реагирования на возможные нарушения школьных норм; наличием программ, поощряющих самодисциплину и ответственность школьников; наличием системы, позволяющей рано выявлять учеников, склонных к нарушению школьного распорядка и девиантному поведению.

Коллегиальность и профессионализм, которые проявляются: в действии норм поведения, способствующих коллегиальности и профессионализму; структуре управления, позволяющей учителям включаться в принятие решений и определение школьной политики.

*На уровне учителя эффективность школы обуславливает следующая совокупность факторов и система действий педагога.*

Стратегии преподавания, которые определяют формы и методы преподавания и их элементы.

Управление деятельностью обучающихся на уроке предусматривает: реализацию набора правил и процедур, принятых на уроке; применение специальных действий, которые поощряют приемлемое поведение и сопровождают неприемлемое; институирование общешкольного подхода к вопросам дисциплины; сотрудничество во взаимодействии с учениками; выявление и учет индивидуальных и типологических особенностей учеников и их потребностей; применение специальных стратегий, способствующих осознанию учениками того, что они делают на уроке; применение специальных стратегий, помогающих установить здоровые эмоциональные отношения с учениками.

Реализация образовательной программы осуществляется с учетом: выделения наиболее важных тем и процедур, на которые должно быть сфокусировано преподавание; представления нового содержания разнообразными способами, с использованием разнообразных средств и моделей; определения уровня усвоения содержания программы (ученик научиться, ученик получит возможность научиться); вовлечения учеников в решение сложных задач, предполагающих поиск уникальных решений и личное отношение к предмету.

*По отношению к обучающемуся в эффективной школе действует совокупность факторов.*

Тесное взаимодействие с родителями обучающихся, предусматривающее поддержку родителей в целях эффективного взаимодействия с детьми по решению школьных вопросов, тренинг их умений помогать детям в учебе и корректировать свои ожидания в отношении детей.

Способность к обучению и базовые дошкольные знания, которые требуют: вовлечения детей в программы, которые непосредственно повышают объем и качество их жизненного опыта; в программы развития чте-

ния и поддержки речевого развития (обучать детей словам и выражениям, которые важны для освоения того или иного предметного содержания).

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

Были выделены основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах. Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками.

Обеспечение полного набора факторов эффективного развития школы и преодоления их антиподов является функцией и задачей управляющей системы школы, которая, соответственно, выступает как метафактор эффективности развития школы.

Понимание ОО как системы совместной деятельности участников образовательных отношений дает специалистам, в частности В. С. Лазареву, возможность обозначить некоторый комплекс организационных факторов эффективного развития школы, условий, при которых совместная деятельность участников процессов развития будет эффективной. Представим в виде табл. 1 эти факторы и их антиподы.

*Таблица 1*

**Организационные факторы эффективности развития школы  
и их антиподы**

| Организационные факторы эффективности развития школы (по В. С. Лазареву)                                | Их антиподы  |
|---|--|
| Осознание членами коллектива развития как важнейшей ценности.   | Развитие не становится ценностью в данном школьном сообществе.   |
| Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем.                           | Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем отсутствует.                            |
| Знание и согласованное видение главных проблем школы.   | Знание и согласованное видение главных проблем школы отсутствует.  |
| Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы. | Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы, отсутствует. |

| Организационные факторы эффективности развития школы<br>(по В. С. Лазареву)  | Их антиподы   |
|--|---|
| Наличие, осознание и принятие коллективом операционально заданных целей.   | Цели развития школы операционально не задаются, не обеспечено их осознание, согласование и принятие коллективом.                |
| Соответствие частных целей развития и самого развития общим целям развития школы.                                  | Соответствия частных целей развития и самого развития общим целям развития школы нет.   |
| Владение технологией освоения новшеств.  | Технологии не освоены.  |
| Наличие условий, способствующих мотивации коллектива на достижение максимально высоких результатов развития школы. | Условия, способствующие мотивации коллектива на достижение максимально высоких результатов развития школы, не созданы.          |
| Полнота, необходимость и достаточность связей и отношений, обеспечивающих эффективность инновационных процессов.   | Связи и отношения, обеспечивающие эффективность инновационных процессов, не осознаны как необходимость, неполны и недостаточны. |
| Соответствие школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям ее развития.                               | Школьная культура не соответствует новой философии школы, ценностям и целям ее развития.  |
| Информированность участников процесса о результатах развития и их оценке.  | Участники процесса не проинформированы о результатах развития и их оценке.  |

В школьной практике распространены ситуации, где место факторов эффективного развития ОО занимают выделенные антиподы, что дополнительно свидетельствует о высокой актуальности перехода школы в эффективный режим работы посредством программы повышения качества образования.

В настоящее время выделен ряд критериев, определяющих их отношение к тому или иному типу школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В состав критериев включены:

- уровень социального и экономического благополучия школы, определённый на основании таких показателей, как образовательный уровень родителей, миграционный и языковой статус учащихся, доля детей с девиантным поведением, доля учащихся с низкими и высокими достижениями;

- показатели кадрового обеспечения школы, включая уровень квалификации педагогических кадров и наличие штата специалистов: психологов, дефектологов, социальных педагогов;

– показатели материально-технических и финансовых ресурсов школы.

В соответствии с данными критериями, выделены:

- депривированные сельские школы;
- депривированные городские школы;
- сельские малокомплектные школы;
- школы в труднодоступных территориях;
- школы с высоким уровнем девиантности;
- школы со смешанным языковым составом учащихся, с разным уровнем владения русским языком.

В зависимости от выявленных в ходе анализа проблем педагогические коллективы определяют направленность программ. Так, например, педагогическим коллективам школ с высоким уровнем девиантности и школ со смешанным языковым составом учащихся, с разным уровнем владения русским языком необходимо выделить направление работы с соответствующими категориями обучающихся и активизации взаимодействия с родителями обучающихся. При разработке программ повышения качества образования в депривированных сельских школах, депривированных городских школах, сельских малокомплектных школах и школах в труднодоступных территориях следует предусмотреть мероприятия, направленные на развитие профессионализма педагогов и повышение качества кадрового обеспечения школы, и т. д.

Процесс разработки программы, по сути, является процессом принятия стратегического управленческого решения. В ходе процесса разработки программы руководитель и педагогический коллектив выявляют позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализируют потенциал развития своей ОО в новых условиях и берут на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Программа повышения качества образования должна быть написана на языке, который равно понятен педагогам ОО и родителям учащихся, учредителям и учащимся. Отсутствует необходимость создания этих документов как многолетних произведений, которые могут прочитать только авторы и эксперты. Программа является рабочим документом, написанным кратко и точно; для его создания используется литературный язык, следует отказаться от неоправданной детализации и наукообразия.

Программа повышения качества образования в ОО не подлежит нормированию, поэтому нельзя выдвинуть жесткие нормативы и требования к ее содержанию, но можно предложить примерную структуру и четкий алгоритм ее разработки.

## Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте основные режимы жизнедеятельности школы.
2. Перечислите наиболее общие характеристики школ с устойчиво низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.
3. Сформулируйте собственное определение понятия «режим эффективного функционирования».

## Контрольные вопросы и задания

1. Какую школу принято называть эффективной?
2. Почему режимы стабильного функционирования и развития не редко противопоставляются?
3. В каких случаях режим стабильного, стационарного функционирования школы заслуживает осуждения?

## Практикум

*Для слушателей курсов*

Для закрепления и систематизации материала по теме «**Программа повышения качества образования как инструмент перевода школы в эффективный режим работы**» вам необходимо выполнить практическое задание.

*Инструкция.* На основе предложенного списка заполните таблицу.

### Список факторов

1. Осознание членами коллектива развития как важной ценности.
2. Согласованное понимание настоящих требований к школе и их изменений в будущем.
3. Знание и согласованное видение главных проблем школы.
4. Знание о перспективных новшествах, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы.
5. Владение технологией освоения новшеств.
6. Наличие условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально высоких результатов развития школы.
7. Соответствие имеющейся школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям ее развития.
8. Информированность педагогов и учащихся о результатах развития и их оценке.
9. Соответствие выбранной миссии школы образовательным потребностям учащихся и образовательным интересам других образовательных систем.

10. Наличие операционально определенных целей функционирования школы.

11. Знание этих целей педагогами и учащимися.

12. Принятие членами школьного коллектива общих целей совместной деятельности.

13. Наличие у членов коллектива адекватных частных целей и их соответствие общим целям; наличие условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально возможных результатов.

14. Соответствие ценностей, норм и правил, традиций, школьной культуры принятым целям совместной деятельности.

15. Отсутствие перегрузки в учебной и профессиональной деятельности.

16. Информированность педагогов и учащихся о результатах совместной деятельности и их оценке.

*Таблица*

### **Факторы эффективности функционирования и развития школы**

| Факторы эффективности функционирования школы | Факторы эффективности развития школы |
|--|--------------------------------------|
|  |                                      |
|  |                                      |
|  |                                      |
|  |                                      |
|  |                                      |
|  |                                      |
|  |                                      |

### **Список литературы для самостоятельной работы**

1. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд / составитель М. А. Пинская. – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с. – Текст : непосредственный.

2. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы / М. А. Пинская, Т. Е. Хавенсон, С. Г. Косарецкий и др. // Вопросы образования. – 2018. – № 2. – С. 198–227. – Текст : непосредственный.

3. Резильентные школы: высокие достижения в социально неблагополучном окружении: информационный бюллетень / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 2017. – № 21(120). – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. – Текст : непосредственный.



4. Эффективная школа: сообщество руководителей, педагогов, работающих в сложном социальном контексте, и всех заинтересованных людей в высоком качестве образования. – Москва, 2014. – URL: <http://vsevtme.ru/network/1869/members> (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

5. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы : учебно-методическое пособие / составители Н. В. Бысик и др. – Москва : Университетская книга, 2018. – 111 с. – Текст : непосредственный.

## **2. Технология проектирования и оценки программы повышения качества образования**

### **2.1. Структура и содержание программы повышения качества образования**

Программа повышения качества образования разрабатывается в соответствии с нормативными правовыми документами федерального, регионального, муниципального уровней и уровня ОО, перечень которых указывается в первом разделе паспорта программы.

Целесообразно предусмотреть мероприятия в логике Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»; «дорожной карты» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования (утв. Распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»).

Необходимо также учитывать положения государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы, утв. Постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 № 367 (ред. от 28.12.2016) «Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014–2025 годы» [15], и План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования», утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 28 февраля 2013 г. № 182-р [20].

Программа повышения качества образования в ОО – продукт коллективного творчества и не подлежит нормированию, поэтому нельзя выдвинуть жесткие нормативы и требования к ее структуре. Предлагаем воспользоваться примерной структурой и содержанием программы повышения качества образования.

#### **Титульный лист программы.**

Титульный лист программы содержит информацию о полном наименовании ОО в соответствии с Уставом; о наименовании программы повышения качества образования; о разработчиках программы (прил. 1).

#### **1. Паспорт программы.**

В *паспорте программы* четко и максимально кратко прописываются основные идеи в соответствии с предложенной формой. Размер паспорта не должен превышать одной-трех страниц (табл. 1).

## Паспорт программы

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
| 1 | Наименование                      |  |
| 2 | Основание для разработки          |  |
| 3 | Цель                              |  |
| 4 | Сроки реализации программы        |  |
| 5 | Этапы реализации                  |  |
| 6 | Объемы и источники финансирования |  |

## 2. Пояснительная записка (обоснование значимости программы на основе анализа проблемных зон; цель, задачи).

*В пояснительной записке* необходимо представить обоснование значимости программы на основе анализа образовательной ситуации (включающего характеристику территории, социального состава обучающихся и их семей, условий и результатов образовательной деятельности), сформулировать проблемы функционирования школы, на решение которых направлена программа. **Обоснование значимости программы (для развития региональной, муниципальной системы образования и образовательной организации)** – это обоснование необходимости и своевременности разработки и реализации программы повышения качества образования. В программе фиксируется проблемная ситуация и отражается предлагаемый способ устранения проблемы. В обосновании значимости программы важно определить, на разрешение какой конкретной проблемы или затруднения в педагогической практике направлена программа, кто потенциальные потребители результатов программы (целевые группы) [14].

Выявление проблем, затруднений в сложившейся педагогической практике возможно только на основе всестороннего анализа ситуации, в том числе с использованием результатов оценочных процедур (внешних и внутренних). Для выявления противоречия, постановки проблемы любого проекта важно проанализировать внутреннюю среду образовательной организации, например, опираясь на результаты самообследования, SWOT-анализа, маркетингового исследования, результатов мониторинга по удовлетворенности деятельностью ОО, других мониторинговых исследований и др. Так как ОО функционирует в активно развивающемся социуме, нужно учитывать его запросы, специфику социальной среды, в которой находится организация. Для этого можно использовать анализ уже существующих данных из открытых источников, изучить макросреду, в которой находится школа.

Выявляются сильные и слабые стороны в образовательной деятельности ОО, учреждений культуры и спорта, негосударственных общественных организаций и других организаций социальной инфраструктуры на террито-

рии муниципального образования, на территории которого расположена школа. На этом первый этап сбора и классификации информации о деятельности общеобразовательной организации завершается, и можно переходить к этапу интерпретации полученной информации. Интерпретация означает качественный анализ полученной и классифицированной информации в соответствии с поставленной задачей – выявление причин, затрудняющих развитие ОО, и возможных точек роста его развития. Одним из наиболее простых и, вместе с тем, наглядных, выступает SWOT-анализ потенциала развития ОО. Этот метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей (S – сильные стороны, W – слабые стороны, O – благоприятные возможности, T – опасности или риски), позволяет в целом увидеть возможности развития ОО. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития общеобразовательной организации) представлена в виде табл. 2.

Таблица 2

### SWOT-анализ

| Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОО |                | Оценка перспектив развития ОО в соответствии с изменениями внешнего окружения |       |
|--|----------------|---|-------|
| сильная сторона  | слабая сторона | благоприятные возможности   | риски |
|  |                |   |       |
|  |                |   |       |

Управленческое соотнесение и сравнение проблем и сильных сторон ОО, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии ОО [25]. Стратегии или способы развития ОО, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим образом (рис. 1).

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| O + S = действие         | O + W = реформирование |
| T + S = неопределенность | T + W = ликвидация     |

Рис. 1. Стратегии развития ОО, выявленные на основе SWOT-анализа

Преобладание сильных сторон в деятельности ОО в сочетании с ее поддержкой со стороны социума способствует интенсивному развитию ОО, что ведет к кардинальному улучшению качества образования.

Наличие благоприятных возможностей для развития ОО со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей ОО, создает ситуацию необходимого реформирования ОО в организацию, адекватную потребностям.

Наличие сильных сторон в деятельности ОО, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о необходимости осторожного использования организации стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.



Наконец, преобладание слабых сторон в деятельности ОО и отсутствие востребованности в его работе со стороны внешнего мира ставят вопрос о ликвидации ОО.

Третий этап анализа – это формулировка вывода о наиболее оптимальном пути развития ОО. Данный вывод еще не является управленческим решением, и поэтому его оформление представляет собой прогнозный сценарий развития ОО, который отвечает на вопрос: что будет с ней, если она пойдет по этому пути?

Принимая в расчет необходимость учета экспертных заключений, следует отметить, что к их числу можно отнести не только отзывы о работе ОО органов управления образованием, на территории которого расположена ОО, но и соответствие проводимой деятельности стандартам и нормативам, действующим внутри самой системы, но и отзывы, которые получены от иных организаций. Последнее суждение актуально ввиду намечающейся тенденции выхода за рамки внутриотраслевых критериев оценки эффективности работы ОО. Оценивание деятельности ОО на основе универсальных (межотраслевых) критериев и соответствующими специалистами представляется очень перспективным направлением развития образовательного менеджмента.

Наиболее распространенные ошибки при анализе проблем: произвольность выбора проблем, неполнота выявления проблем, отсутствие ранжирования проблем (какие являются приоритетными и требуют решения в первую очередь, какие реально решить в обозреваемом будущем, на решение каких проблем будет сосредоточена программа), ориентация проблем на требования сегодняшнего дня без учёта требований, идущих из будущего. Выявленные проблемы должны не просто констатироваться, но получать объяснение, позволяющее понять их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в будущем [20]. Проблема определяет формулировку названия программы.

Положив в основу результаты SWOT-анализа, педагогическому коллективу рекомендуется разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами (рис. 2).

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Приоритеты                  |  |  |  |  |  |
| Характеристики приоритетов  |  |  |  |  |  |
| Обязательные   |  |  |  |  |  |
| Срочные  |  |  |  |  |  |
| Желательные  |  |  |  |  |  |
| Сильно связанные с другими приоритетами  |  |  |  |  |  |
| Слабо связанные с другими приоритетами   |  |  |  |  |  |

*Рис. 2. Карта возможных приоритетов*

Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех основных приоритетов, индивидуальных для каждой школы. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение трёх ближайших лет. В числе возможных приоритетов могут быть:

- улучшение предметных и/или метапредметных результатов;
- совершенствование системы оценивания и учёта результатов;
- актуализация партнерства с родителями;
- поддержка профессионального развития учителей;
- улучшение школьной среды;
- улучшение психологического климата в школе;
- индивидуальная поддержка учеников и т. д.

Окружающая ОО среда является источником многообразных дополнительных ресурсов, которые могут быть использованы для совершенствования работы и повышения качества образования. Нахождение оптимального соотношения между собственными ресурсами и ресурсным потенциалом, получаемым в рамках партнерских отношений, является ключевой задачей руководства ОО. При планировании и развитии партнерства следует учитывать цели организации-партнера, которые она планирует достичь в ходе совместной деятельности. Администрация ОО должна понимать, что для поддержания партнерских отношений также будут необходимы ресурсы.

Перечень организаций, с которыми ОО имеет партнерские отношения, может быть как незначительным, так и очень обширным, и сам по се-

бе ничего не определяет. Правильность подбора организаций-партнеров определяется, прежде всего, исходя из специфики задач, необходимых для решения. При этом конечный результат должен достигаться путем минимальных затрат. Вместе с тем, необходимо помнить о том, что внешняя среда является для ОО также источником проблем и угроз, которые имманентно присущи ей. Необходимо взвешенно подойти к определению возможных позитивных и негативных влияний среды, инициированных установленным партнерством.

Обоснование значимости программы важно формулировать максимально конкретно, в рамках выбранной темы. Нежелательны абстрактные высказывания общего плана. В обосновании следует показать, какие задачи стоят перед современной системой образования в аспекте избранной темы с опорой на действующее законодательство как федерального уровня, так и на нормативные акты регионального уровня.

**Цель программы** представляет собой желаемый результат деятельности, реализуемый в ограниченные сроки и направленный на качественное (существенное или радикальное) развитие чего-либо. Цель формулируется кратко и предельно точно, в смысловом отношении выражая то основное, чего хотят достичь разработчики программы [5].

Важной составляющей работы по определению целей и задач программы повышения качества образования может стать расширение набора внешних экспертных оценок о работе ОО за счет такого вида экспертной оценки, как отзывы, полученные от организаций-партнеров, обучающихся и их родителей. В конечном итоге, оценка последней группы является наиболее важной и компетентной, хотя и не лишенной субъективности, так как она представляет собой мнение об ОО непосредственных потребителей образовательных услуг, для которых и ради которых ОО существует.

Должна быть рациональная основа формулировки цели, способной стать инструментом организации процесса развития организации, понятной исполнителям и являющейся гарантом устойчивого развития для внешних субъектов. Содержание целей должно быть четким и непосредственно относиться к проблемам, описанным в предыдущем разделе программы.

Цель – это желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Цель – более общая формулировка того, что предполагается получить в результате реализации программы. Обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы. Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе, была понятна всем участникам программы, четко сформулирована.

При формулировке цели рекомендуется использовать принципы SMART, согласно которым цель должна быть:

- ясной и точной (S – specific), цель должна соответствовать компетенции заказчиков целевой программы развития ОО;
- измеримой (M – measurable), должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов;
- достижимой (A – achievable), цель должна быть потенциально достижимой;
- непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (R – related);
- определенной по срокам ее достижения (T – times-bound), должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации целевой программы с определением соответствующих целей [5].

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере образования;
- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;
- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствием достижения самой цели программы;
- описание путей, средств и методов достижения цели.

Правильно сформулированная система целей должна отражать набор актуальных потребностей и не должна зависеть от средств их достижения. Пути, средства и методы достижения целей раскрываются при формировании программы мероприятий и механизма управления программой.

В логике цели формулируются *задачи* как конкретные действия, разрешение или совершение которых приближает к раскрытию темы и достижению цели программы. Осмыслению задач способствует поиск ответов на вопрос: что нужно сделать, чтобы достичь цели. Формулируя задачи, следует помнить, что в процессе их решения фактически задается программа реализации проекта: *дать описание, выявить, дать характеристику, раскрыть специфику, подобрать методы, разработать программу, собрать сведения, проанализировать данные и т. д.* Таким образом, каждая следующая задача может решаться только на основе результата решения предыдущей. Всего рекомендуется постановка и решение не менее трех, но не более пяти задач. Сформулированные цели и задачи должны отражать основное назначение программы.

Деление цели на задачи – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, создать последовательность их выполнения с учётом их связи, сложности и времени выполнения, смоделировать весь объём работы и рассчитать свои силы. Задачи – это конкретизированные или более частные цели; желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал



времени и характеризующийся набором количественных данных и параметров этого результата.

Технология формирования задач состоит в расщеплении цели на составляющие, дающие представления о том, каким путём будет достигнута цель. Поэтому задачи формируются в виде перечисления: изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить. Как правило, задач не бывает более четырех-пяти.

Требования к представлению задач программы:

– формулировка в виде заданий по достижению определённых результатов к определённому сроку;

– результаты должны быть измеримы (как правило, в цифрах);

– набор задач необходим и достаточен для достижения цели;

– задача поставлена в соответствии с набором мероприятий;

– набор мероприятий необходим и достаточен для решения задач.

Задачи формулируются либо как способы достижения цели, либо как этапы ее последовательного достижения. Задачи можно определить как измеримые конечные результаты деятельности по достижению цели. Задачи описывают, каким образом можно добиться цели, и имеют четыре главные составляющие:

– глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления (начать, увеличить, обеспечить);

– предполагаемый результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить в два раза, увеличить на 25 процентов);

– определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (например, выполнить к 31 марта 2018 года) [5].

**3. Содержание программы (этапы, содержание и методы деятельности, необходимые условия организации работы, средства контроля и обеспечение достоверности результатов и др.).**

Содержание программы занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса ее реализации. Основная цель реализации программы – интеграция всех ее участников для выполнения комплекса работ, обеспечивающих достижение ее конечных результатов.

Исходя из выбранных школой приоритетов формулируются цели, которые далее разбиваются на задачи, и по каждой из целей и задач расписываются **критерии успеха** – те признаки, по которым можно определить, достигнута ли цель (более общий уровень), выполнена ли задача (конкретный уровень).

Обращаем внимание, что, где это возможно, критерии успеха должны быть измеряемы (выражены количественно). Они могут быть использованы и для формулировки ожидаемых результатов реализации проекта.

Далее для каждой из задач прописываются **действия по достижению задачи** – то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Например, для того, чтобы внедрить методику обучения, необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Таблица 3

**Цели и задачи программы повышения качества образования**

| Приоритет 1 / подпрограмма 1 |   |  |
|------------------------------|---|--|
| Показатель                   | Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута / задача выполнена | Действия по достижению задачи – перечислить по каждой задаче |
| Цель 1                       |   |  |
| Задача 1                     |   |  |
| Задача 2                     |   |  |
| Задача 3                     |   |  |
| Задача...                    |   |  |
| Цель 2                       |   |  |
| Задача 1                     |   |  |
| Задача 2                     |   |  |
| Задача 3                     |   |  |
| Задача...                    |   |  |

Таким образом, задача = глагол действия + измеримый результат + установленный предельный срок + расходы.

Итак, если цель в программе формирует стремление, то задачи делают его измеримым и точно установленным.

**Реализация программы включает:**

- этапы, содержание и методы деятельности (последовательность реализации программы в комплексе взаимосвязанных действий и методов (способов) решения поставленных цели и задач);

- необходимые условия организации работ (характеристика ресурсов (кадровых, материально-технических, информационно-методических и др.), необходимых для успешной реализации программы);

- средства контроля и обеспечения результатов (целевые индикаторы и показатели, с помощью которых будет оцениваться эффективность программы); эмпирические методы анализа, позволяющие интерпретиро-

вать достоверность результатов программы (диагностика, контроль и наблюдение, анкетирование, интервьюирование, самообследование и др.);

– прогнозируемые результаты (ожидаемые результаты как продукты деятельности, планируемые к разработке при реализации программы повышения качества образования) приводятся в соответствии с поставленной целью и задачами, а также задачами модели (программы) поддержки школ Кемеровской области с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (табл. 4).

*Таблица 4*

**Ожидаемые результаты реализации школьной программы повышения качества образования**

| Целевой индикатор  | Значение показателя  |
|--|----------------------|
| Доля педагогических и руководящих работников муниципальных общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и (или) функционирующих в неблагоприятных условиях, прошедших повышение квалификации, в общей численности педагогических и руководящих работников общеобразовательных организаций (%) | Не менее 5–7 человек |
| Наличие правового акта общеобразовательных организаций, предусматривающего реализацию мероприятий, направленных на повышение качества образования  | Да/нет               |
| Наличие заключенных партнерских договоров между общеобразовательными организациями, с другими организациями и (или) специалистами в соответствии с образовательной потребностью и финансовой возможностью школ (ед.)   | Не менее одного      |
| ...  |                      |
| ...  |                      |

Этапы, содержание и методы деятельности, ожидаемые результаты, целевые индикаторы и показатели рекомендуем отразить в табличном виде (табл. 5).

**Ожидаемые результаты, целевые индикаторы и показатели**

| Содержание работы   | Методы | Ожидаемые результаты |                     |
|---|--------|----------------------|---------------------|
|   |        | целевые индикаторы   | значение показателя |
| Нормативное правовое обеспечение реализации программы                           |        |                      |                     |
| Разработка и внедрение механизмов финансовой, кадровой и методической поддержки |        |                      |                     |
| Разработка и внедрение механизмов мониторинга результативности программы        |        |                      |                     |
| Обобщение и распространение опыта работы  |        |                      |                     |
| ...   |        |                      |                     |

#### **4. Календарный план реализации школьной программы повышения качества образования с указанием сроков реализации и ожидаемых результатов.**

План действий – это главная часть программы, поскольку ради неё необходимы были все предшествующие части. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. Обычно это матрица, в колонках которой даются конкретные ответы на вопросы: Что? Как? Когда? Где? Кто? Сколько средств?

Тщательно разработанный план – залог его успешного исполнения. При разработке плана должны быть чётко отражены следующие вопросы:

- в чём будет заключаться преобразование, какие способы решения задач будут подвергаться проверке;
- какие параметры педагогического процесса будут выбраны для изменений;
- как будут отслеживаться выбранные параметры;
- какие методы получения и обработки информации будут применяться;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;
- как будет оформляться и оцениваться результат;

- подготовка методического обеспечения;
- подготовка диагностического инструментария.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;
- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;
- для каждого мероприятия указан объём финансирования (в целом,

по годам).

В зависимости от объема и сложности необходимых действий по решению заявленной в программе проблемы этот раздел может строиться моно- или полиструктурно. Если решение проблемы не требует применения комплексных действий, осуществляемых различными субъектами, сложно согласованных или взаимообусловленных, выполняемых в период до одного года, то данный раздел представляет собой единый перечень мероприятий. Мероприятия излагаются последовательно в логике реализации программы, привязываются к одной из задач, имеют указание на лицо, ответственное за их исполнение [1].

Полиструктурное построение раздела «Перечень мероприятий» программы предполагает дифференциацию действий по ключевым направлениям развития ОО по повышению качества образования. Эти направления разрабатываются, как правило, в привязке к выполнению задач программы, и часто их количество совпадает с количеством задач. По своей структуре эти направления строятся как целевые подпрограммы. В них выделяются проблемы, цели, мероприятия, целевые индикаторы и результаты. В качестве возможной структуры целевой подпрограммы можно привести следующий набор разделов:

- название целевой подпрограммы;
- актуальность;
- описание областей, затрагиваемых подпрограммой;
- анализ состояния областей;
- ключевые проблемы, на разрешение которых направлена подпрограмма;
- замысел (ведущая идея) подпрограммы;
- социальный эффект от ее реализации;
- цели и задачи;
- основные проекты реализации;
- временные рамки и основные этапы реализации подпрограммы;
- системный график мероприятий по ее реализации (табл. 6).

Таблица 6

### График мероприятий по реализации подпрограммы

| № п/п                     | Мероприятие | Исполнитель | Срок реализации | Результат | Выполнение |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------|------------|
| 1-й этап (2016–2017 годы) |             |             |                 |           |            |
| 1.                        |             |             |                 |           |            |
| ...                       |             |             |                 |           |            |
| 2-й этап (2018–2020 годы) |             |             |                 |           |            |
| 1.                        |             |             |                 |           |            |
| ...                       |             |             |                 |           |            |

В этом разделе целесообразно обозначить финансовый механизм реализации подпрограммы, критерии успешности ее реализации, инструментарий для проведения контроля, возможные риски и ответственного, осуществляющего контроль за реализацией подпрограммы.

На следующем этапе составляется детализированный план ее реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных (табл. 7).

Таблица 7

### Детализированный план реализации подпрограммы

| Приоритет | Вид работ | Планируемый результат | Сроки выполнения | Ответственные |
|-----------|-----------|-----------------------|------------------|---------------|
| 1.        | 1         |                       |                  |               |
|           | 2         |                       |                  |               |
|           | ...       |                       |                  |               |
| 2.        | 1         |                       |                  |               |
|           | 2         |                       |                  |               |
|           | ...       |                       |                  |               |
| 3.        | 1         |                       |                  |               |
|           | 2         |                       |                  |               |
|           | ...       |                       |                  |               |

**Календарный план реализации программы** представляет собой детальный, развернутый во времени, сбалансированный по ресурсам и исполнителям, взаимоувязанный перечень организационных и других мероприятий, направленных на достижение общей цели или решение поставленной задачи. Календарный план реализации выполнения работ представляется по этапам реализации программы в соответствии с указанными сроками. Виды работ располагаются в хронологическом порядке. меро-

приятия планируются в соответствии с задачами школьной и муниципальной программы. Календарный план оформляется в виде таблицы (табл. 8).

Все школы – участники региональной модели (программы) поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, будут включены в программу проведения входного, промежуточного, итогового мониторинга результативности школьных программ повышения качества образования в соответствии с запланированными мероприятиями.

Перечень мероприятий календарного плана реализации школьной программы должен раскрывать содержание работы, указанное в табл. 8.

*Таблица 8*

**Примерная форма календарного плана реализации  
школьной программы**

| Этап | Перечень мероприятий   | Срок выполнения мероприятия (указывается дата начала и дата завершения) | Ожидаемые результаты  |
|------|--|---|---|
|      | Разработка и утверждение нормативных правовых документов, предусматривающих реализацию мероприятий, направленных на повышение качества образования |   | Нормативные правовые документы с реквизитами                            |
|      | Заклучение партнерских договоров со специалистами или центрами ПМСС, между школами   |   | Количество заключенных договоров  |
|      | Организация работы школьных кураторских групп педагогов по совершенствованию методов и технологий обучения   |   | Количество кураторских групп педагогов и наличие планов их деятельности |
|      | ...  |   |   |
|      | ...  |   |   |

## 5. Предложения по распространению и внедрению результатов программы в массовую практику.

Идея диссеминации опыта является центральной при реализации программы. Для этого необходимо определить объекты диссеминации, т. е. те продукты, которые будут подлежать распространению (программа, модель, алгоритм и др.). Продукты деятельности могут быть предложены потенциальным пользователям в обобщенном (осмысленном), структурированном и методически объясненном виде. Опыт необходимо облечь в форму, которая будет ясна, наглядна и доступна не только для восприятия, но и для реализации в конкретных условиях. Необходимо прописать, в каких конкретных формах предлагается разработчиками программы распространение опыта на межрегиональном, региональном, муниципальном уровнях ОО: через участие в семинарах, круглых столах и других мероприятиях с указанием сроков, результатов, планируемого количества участников.

## 6. Ресурсное обеспечение программы повышения качества образования.

Ниже приведена примерная форма сметы доходов и расходов на реализацию программы (табл. 9). В качестве примера дана схема системы многоканального финансирования образовательной деятельности ОО.

Таблица 9

**Примерная форма сметы доходов и расходов на реализацию программы**

| Показатель   | В 2017 году    |          |                       |       |
|--|----------------|----------|-----------------------|-------|
|  | Местный бюджет | Субсидия | Внебюджетные средства | Итого |
| <b>РАСХОДЫ (пример)</b>  |                |          |                       |       |
| <i>Разработка и приобретение комплексных программ по учебным предметам</i> |                |          |                       |       |
| <i>Повышение квалификации, переподготовка педагогов</i>                    |                |          |                       |       |
| <i>Материальное стимулирование работников – участников программы</i>       |                |          |                       |       |
| <i>Приобретение учебного оборудования и расходных материалов</i>           |                |          |                       |       |
| <i>Пополнение библиотечного фонда</i>                                      |                |          |                       |       |
| <i>Консультационные услуги</i>   |                |          |                       |       |



| Показатель  | В 2017 году    |          |                       |       |
|---|----------------|----------|-----------------------|-------|
|   | Местный бюджет | Субсидия | Внебюджетные средства | Итого |
| Итого расходов  |                |          |                       |       |
| <b>ДОХОДЫ</b>   |                |          |                       |       |
| Получение грантов под развитие определённых программ, работа с благотворительными фондами |                |          |                       |       |
| Итого доходов   |                |          |                       |       |

К необходимым условиям реализации программы можно отнести наличие ресурсов и системы управления процессом ее реализации.

К реализации Программы можно привлекать бюджетные средства различных уровней в соответствии с целями их расходования. Поэтому первым шагом общеобразовательной организации в этом разделе является обоснование долей различных источников финансирования в консолидированном бюджете и планирование действий по привлечению средств из этих источников. На определенном этапе развития ОО, возможно, главной задачей данного раздела программы станет не привлечение дополнительных ресурсов, а рациональное использование имеющихся. В этом случае фиксированный объем средств станет стимулом оптимизации структуры образовательной деятельности (наполняемость классов, количество обучающихся на одного педагога и т. д.) и эффективного расходования имеющихся ресурсов (выделение приоритетов, концентрация ресурсов и т. д.).

Вторым шагом является обоснование необходимых объемов финансирования на различные формы поддержки развития ОО.

Третьим шагом является планирование расходов бюджетных средств по предметам финансирования. Это может выглядеть как планирование отдельно по каждому году или как планирование одного направления по каждому году реализации программы.

Программа повышения качества образования может представлять собой несколько текстов: краткую версию изложения (3–5 страниц), которая может быть использована в презентациях и иметь всем понятный, легко воспроизводимый текст; основной текст (не более 1–3 печатных листов, то есть 20–40 страниц).

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Обоснуйте значимость программы повышения качества образования для Вашей школы.

2. Сформулируйте требования к постановке цели и задач программы повышения качества образования.

3. Охарактеризуйте ресурсное обеспечение программы повышения качества образования.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. В соответствии с какими документами разрабатывается программа повышения качества образования? В каком разделе программы указывается их перечень?

2. В каких школах должны быть разработаны и реализованы программы повышения качества образования?

3. Что следует отнести к необходимым условиям реализации программы повышения качества образования? Какие ресурсы могут потребоваться?

### **Практикум**

*Для слушателей курсов*

Для закрепления и систематизации материала по теме «**Структура и содержание программы повышения качества образования**» Вам необходимо выполнить практическое задание.

**Практическое задание 1.** Для того чтобы увидеть потенциальных разработчиков, а также пользователей и благополучателей программы, необходимо коллективно ответить на вопросы, представленные в табл. 1.

*Таблица 1*

#### **Вопросы для разработчиков программы**

| Вопрос  | Ответ |
|---|-------|
| Кому нужна программа?<br>Кто может воспользоваться разработкой и (или) результатами программы?<br>(перечислить группы потенциальных пользователей и благополучателей программы) |       |
| Зачем программа нужна каждой из названных групп?<br>(учесть ожидания от программы и участия в ее разработке выявленных потенциальных пользователей, благополучателей)           |       |

| Вопрос   | Ответ |
|--|-------|
| Что нужно сделать разработчикам программы, чтобы максимально учесть ожидания потенциальных пользователей?<br>(предположить, как этот учет должен отразиться на процессе разработки программы и на ее содержании)                     |       |
| Что приобретет ОО и разработчики программы, если выявленные потребности и интересы всех потенциальных благополучателей будут учтены и удовлетворены?<br>(перечислить «выгоды» разработчиков программы исходя из интересов партнеров) |       |
| Что потеряет ОО, если интересы выявленных пользователей и благополучателей не будут учтены и удовлетворены?<br>(предположить, в чем выразится упущенная выгода)  |       |

**Практическое задание 2.** Руководителям, нацеленным на системное развитие ОО, важно постоянно изучать и анализировать социальный заказ, прогнозировать его изменения, чтобы обеспечить соответствие качества предлагаемых услуг реальным потребностям заказчиков. Заполните табл. 2.

Таблица 2

### Социальный заказ

| Группы заказчиков | Предмет заказа         |                                    |                                    |                                      |                                   |
|-------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                   | Результаты образования | Номенклатура образовательных услуг | Характер образовательного процесса | Характеристики образовательной среды | Доступность образовательных услуг |
|                   |                        |                                    |                                    |                                      |                                   |
|                   |                        |                                    |                                    |                                      |                                   |
|                   |                        |                                    |                                    |                                      |                                   |
|                   |                        |                                    |                                    |                                      |                                   |
|                   |                        |                                    |                                    |                                      |                                   |

**Практическое задание 3.** Заполните карту рисков в виде текста (общий перечень рисков и мер по их минимизации) или таблицы (по группам факторов) (табл. 3).

Таблица 3

### Карта рисков

| Риски  | Отрицательное влияние | Меры по снижению риска |
|--|-----------------------|------------------------|
| <i>Социальные риски</i>  |                       |                        |
| Увольнение учителей  |                       |                        |
| Производственные конфликты   |                       |                        |
| <i>Финансово-экономические риски</i>   |                       |                        |
| Рост числа альтернативных услуг  |                       |                        |
| Рост цен и др.   |                       |                        |
| <i>Производственно-технологические риски</i>   |                       |                        |
| Изношенность оборудования  |                       |                        |
| Новизна технологий   |                       |                        |
| <i>Маркетинговые риски</i>   |                       |                        |
| Возможность появления непредвиденного конкурента   |                       |                        |
| Ошибки в выборе необходимого для окружающего социума направления работы, видов оказываемых услуг |                       |                        |
| <i>Форс-мажорные обстоятельства</i>  |                       |                        |
|  |                       |                        |

### Список литературы для самостоятельной работы

1. Проектирование адресных программ поддержки школ, находящихся в неблагоприятных социальных условиях, но не являющихся аутсайдерами / Д. Ф. Ильясов, В. Н. Кеспииков, М. И. Солодкова, Е. А. Селиванова // Казанский педагогический журнал. – 2018. – № 6 (131). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-adresnyh-programm-podderzhki-shkol-nahodyaschihsya-v-neblagopriyatnyh-sotsialnyh-usloviyah-no-ne-yavlyayuuschisya> (дата обращения: 21.08.2019). – Текст : электронный.

2. Савенкова, Е. В. Проектный менеджмент в образовательной организации : учебно-методическое пособие / Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Московский педагогический государственный университет. – Москва : МПГУ, 2019. – 204 с. – Текст : непосредственный.

3. Суворова, А. П. Риск-менеджмент : учебное пособие / А. П. Суворова, О. М. Репина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. – 176 с. – Текст : непосредственный.

## **2.2. Организация деятельности педагогического коллектива по проектированию программы повышения качества образования**

Администрация ОО инициирует разработку программы повышения качества образования, привлекая весь коллектив к обсуждению текущего состояния дел в организации и основных направлений развития, и формирует рабочую группу. Проектирование программы повышения качества образования должно сопровождаться активной дискуссией и обучением членов рабочей группы навыкам стратегического планирования, что потребует больше времени и усилий администрации [12].

Для организации деятельности по разработке программы повышения качества образования проводится заседание педагогического совета, на котором обсуждается данный вопрос, после чего руководитель издает приказ о разработке программы. Приказом утверждаются состав рабочей группы и мероприятия по разработке проекта программы повышения качества образования. В состав рабочей группы могут входить члены администрации, руководители методических объединений, педагогические работники, представители родительской общественности, члены управляющего совета.

Процесс работы над созданием программы повышения качества образования школы складывается из нескольких этапов:

1. Мотивация членов педагогического коллектива на участие в создании проекта программы повышения качества образования. Выявление имеющихся актуальных проблем и определение целей развития школы на предстоящий период в соответствии со стратегией и направлениями развития школы на определенный период.

2. Создание временного творческого коллектива, проектной группы. Подбор необходимых аналитических и содержательных материалов, диагностика проблем, обсуждение возможностей их разрешения в ходе деловой игры с участием всего педагогического коллектива.

3. Подготовка проекта программы повышения качества образования.

Уважаемые коллеги!

Электронные версии этих и других изданий КРИПКиПРО Вы можете приобрести в Электронной библиотеке КРИПКиПРО (активная [ссылка](#)), для скачивания полной версии необходима авторизация на сайте и оплата услуги доступа в размере 100р. С печатным экземпляром можно ознакомиться в читальном зале регионального информационно-библиотечного центра КРИПКиПРО по адресу г. Кемерово, ул. Заузелкова, д.3, 1 этаж.