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

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 ООП» Новокузнецкого муниципального района

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];

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, О – благоприятные возможности, Т – 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

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические аспекты проектирования программы повышения качества образования	6
1.1. Нормативное правовое обеспечение проектирования программы повышения качества образования	6
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	11
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	12
<i>Практикум</i>	12
<i>Список литературы для самостоятельной работы</i>	13
1.2. Программа повышения качества образования как инструмент перевода школы в эффективный режим работы	14
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	23
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	23
<i>Практикум</i>	23
<i>Список литературы для самостоятельной работы</i>	24
2. Технология проектирования и оценки программы повышения качества образования	26
2.1. Структура и содержание программы повышения качества образования	26
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	41
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	42
<i>Практикум</i>	42
<i>Список литературы для самостоятельной работы</i>	44
2.2. Организация деятельности педагогического коллектива по проектированию программы повышения качества образования...	45
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	51
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	52
<i>Практикум</i>	52
<i>Список литературы для самостоятельной работы</i>	53
2.3. Мониторинг и оценка реализации программы повышения качества образования	54
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	60
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	61
<i>Практикум</i>	61
<i>Список литературы для самостоятельной работы</i>	61
Итоговый тест	63
Заключение	66
Список использованной литературы	68
Глоссарий	72
Приложения	91