

Департамент образования и науки Кемеровской области
Государственное образовательное учреждение дополнительного профессио-
нального образования (повышения квалификации) специалистов
«Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподго-
товки работников образования»

**Проектирование и оценка реализации программ повы-
шения качества образования в школах с низкими обра-
зовательными результатами и в школах, функциониру-
ющих в неблагоприятных социальных условиях**

учебно-методическое пособие

Кемерово, 2019

Составители:

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

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

Рецензенты:

Шмырева Н.А., канд. пед. наук, доцент, доцент межвузовской кафедры общей и вузовской педагогики института образования ФГБОУ «Кемеровский государственный университет»

Кузнецова И.Ю., канд. пед. наук, доцент, доцент интегрированной базовой кафедры профессионально-педагогического образования ФГАУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»

Кошкарёва О.В., директор МБОУ «Елыкаевская СОШ» Кемеровского муниципального района

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

Учебно-методическое пособие адресовано специалистам органов управления образованием, руководящим и педагогическим работникам общеобразовательных организаций и призвано помочь в разработке программ повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. При разработке учебно-методического пособия использовались методические материалы Министерства образования и науки Российской Федерации, подготовленные Центром Социально-экономического развития школы НИУ «Высшая школа экономики», материалы из опыта работы и др.

Содержание

Введение.....	4
1. Нормативное правовое обеспечение разработки программ повышения качества образования.....	7
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	14
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	15
<i>Практикум.....</i>	15
2. Программа повышения качества образования как инструмент перевода школы в эффективный режим работы.....	17
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	27
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	27
<i>Практикум.....</i>	27
3. Структура и содержание программ повышения качества образования.....	30
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	50
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	50
<i>Практикум.....</i>	51
4. Организация деятельности педагогических коллективов по проектированию программ повышения качества образования	53
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	62
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	62
<i>Практикум.....</i>	63
5. Мониторинг и оценка реализации программ повышения качества образования.....	65
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	72
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	73
<i>Практикум.....</i>	74
Глоссарий.....	74
Итоговый тест.....	100
Заключение.....	104
Литература.....	106
Приложения.....	111

Введение

В принятых на федеральном и региональном уровнях документах вопросы повышения качества образования определены как приоритетные. В тоже время в нормативных правовых и подзаконных актах нет определения «школы с низкими образовательными результатами» и «школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях». Школы с низкими результатами обучения – это школы, показывающие устойчивые низкие результаты обучения на всех ступенях 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 в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, такова, что в число устойчиво неуспешных попадают как городские школы, так и школы удаленных от муниципальных центров поселений 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, 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 уро-

вень достижений, если последовательно и системно реализуют образовательные программы, обеспечивающие эффективный режим работы.

Одним из эффективных 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» с материалами, представленными 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 ОО по опыту написания программы развития образовательной организации.

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

Программы повышения качества образования, разработанные в 75 школах Кемеровской области, могут быть транслированы для других образовательных организаций, стремящихся повысить свои образовательные результаты. Они призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, контингента обучающихся, доходов семей и т.д. Программы включают систему совместных методических мероприятий для учителей (диагностических процедур, семинаров, методических советов, «школ молодого учителя») и систему совместных мероприятий для обучающихся, направленных на их развитие и социализацию.

Программы повышения качества образования рассчитаны на решение конкретных, болезненных, проблем общеобразовательной организации, на совершенствование отдельных участков ее работы, отличаются большей конкретностью, меньшей трудоемкостью, могут разрабатываться и выполняться относительно небольшими группами (командами) и, что не менее важно, для их разработки и описания существуют специализированные методические инструменты, которые полезно освоить стратегическим командам.

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 программ повышения качества образования должно стать определение наличия и характера динамики образовательных результатов с целью последующего анализа и коррекции образовательной деятельности. Поэтому педагогическому 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.

1. Нормативное правовое обеспечение проектирования программ 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 N 1642 (ред. от 19.12.2018 [17];

- «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования (утв. Распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 N 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 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 организациях 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» выделены тенденции изменения численностью детей, которыми определяются 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 полномо-

чиям 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 проведению 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, 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» [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 (утверждены 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» (Статья 95. «Независимая система оценки качества образования» в редакции Федерального закона № 256-ФЗ от 21.07.2014). 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 «О мониторинге 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 реализовавшимся.

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

- государственная программа Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014 - 2025 годы, утв. Постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 N 367 (ред. от 21.06.2016) «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 2013г. № 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 г. №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 общеобразова-

вательных 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 2013г. № 182-р в сфере общего образования включает основные направления:

- обеспечение достижения школьниками Кемеровской области новых образовательных результатов;
- обеспечение равного доступа к качественному образованию;
- введение эффективного контракта [15].

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 в соответствии 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 общеобразовательных организаций является внедрение профессионального стандарта «педагога (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 ее 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 программы, 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 ре-

зультатами 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 N 1642);

- «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования (утв. Распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 N 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 N 367 (ред. от 21.06.2016) «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 2013г. № 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 г. №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 программ 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 г. №2434) заполните таблицу 1.

Таблица 1. План мероприятий «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» на 2018–2020 годы»

№	Направления 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		

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 учебно-воспитательного процесса) и по заданным параметрам (ориентация на цели образования, диктуемые социальным заказом сегодняшнего дня).

Работая в этом режиме при благоприятных обстоятельствах, школа (учащиеся) может достичь оптимальных, т.е. наивысших, возможных в имеющихся условиях, результатов при рациональных расходах 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 друг другу, 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 учебные технологии и формы оценивания учебных результатов [2;3;14].

К особенностям школьной культуры «слабых» школ можно отнести:

- дефицитная ресурсная составляющая, 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. То есть 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, то есть обучающихся детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах [15; 12].

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 общеобразовательной организации 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» (статья 2 Закона «Об образовании в Российской Федерации») [27]. В этом случае оценка эффективности общеобразовательной организации позволяет говорить об инновационности ее образовательной деятельности.

Отношение образовательной деятельности общеобразовательной организации к потребностям ребенка, общества, экономики позволяет судить о

востребованности общеобразовательной организации как показателе ее эффективности.

Отношение результатов образовательной деятельности общеобразовательной организации 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 общеобразовательной организации как социальной системы, что является еще одним показателем ее эффективности. В сложившейся ситуации институциональных преобразований деятельности общеобразовательной организации Программа его развития является по форме целевой программой, а по содержанию – бизнес-планом развития общеобразовательной организации.

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 общеобразовательной организации, 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, отведенному 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 сообщества-

ми; 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 сфокуси-

ровано 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: вовлекать детей в программы, которые непосредственно повышают объем и качество их жизненного опыта; вовлекать детей в программы развития чтения 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 детям 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 си-

системы школы, которая соответственно, выступает как метафактор эффективности развития школы.

Понимание общеобразовательной организации 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 таблицы 2 эти факторы и их антиподы.

Таблица 2. Организационные факторы эффективности развития школы и их антиподы

№	Организационные факторы эффективности развития школы (по В.С. Лазареву)	Их антиподы
1	Осознание членами коллектива развития как важнейшей ценности.	Развитие не становится ценностью в данном школьном сообществе
2	Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем.	Согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем отсутствует
3	Знание и согласованное видение главных проблем школы.	Знание и согласованное видение главных проблем школы отсутствует
4	Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы.	Знание о перспективных нововведениях, освоение которых может повысить эффективность деятельности школы отсутствует
5	Наличие, осознание и принятие коллективом операционально-заданных.	Цели развития школы операционально не задаются, не обеспечено их осознание, согласование и принятие коллективом
6	Соответствие частных целей развития и самого развития общим целям развития школы.	Соответствия частных целей развития и самого развития общим целям развития школы нет
7	Владение технологией освоения новшеств.	Технологии не освоены
8	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
9	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

10	Соответствие школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям ее развития.	Школьная культура не соответствует новой философии школы, ценностям и целям ее развития
11	Информированность участников процесса о результатах развития и их оценке.	Участники процесса не проинформированы о результатах развития и их оценке.

Распространенность в школьной практике ситуаций, где место факторов эффективного развития общеобразовательной организации занимают выделенные антиподы, дополнительно свидетельствует о высокой актуальности повышения эффективности и качества управления развитием.

Процесс разработки программы, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. В ходе процесса разработки Программы руководитель и педагогический коллектив выявляет позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своей общеобразовательной организации в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

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

Программа повышения качества образования в общеобразовательной организации 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 учебными результатами.
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 нередко противопоставляются друг другу?
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 3.

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 3. Факторы эффективности функционирования и развития школы

№	Факторы эффективности функционирования школы	Факторы эффективности развития школы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Структура и содержание программ повышения качества образования

Программа повышения качества образования разрабатывается в соответствии с нормативными правовыми документами федерального, регионального, муниципального уровней и уровня общеобразовательной организации, 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 N 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 N 367 (ред. от 21.06.2016) «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 2013г. № 182-р [20].

Программа повышения качества образования в общеобразовательной организации – продукт коллективного творчества и не подлежит нормированию, поэтому нельзя выдвинуть жесткие нормативы и требования к ее струк-

туре. Предлагаем воспользоваться примерной структурой и содержанием программы повышения качества образования.

Титульный лист программы.

Титульный лист программы содержит информацию о полном наименовании общеобразовательной организации в соответствии с Уставом; о наименовании программы повышения качества образования; о разработчиках программы (приложение 1). Титульный лист программы. Титульный лист школьной программы содержит информацию о полном наименовании общеобразовательной организации в соответствии с Уставом; о наименовании программы повышения качества образования; о разработчиках программы (приложение 1).

1. Паспорт программы.

В *паспорте программы* четко и максимально кратко прописываются основные идеи в соответствии с предложенной формой. Размер паспорта не должен превышать 1-3-х страниц (табл. 1).

Таблица 4. 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 регио-*

нальной, 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 образовательной организации, других мониторинговых исследований и др. Так как образовательная организация 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. Примерная структура анализа образовательной ситуации приведена в приложении 2 к настоящим рекомендациям.

Выявляются сильные и слабые стороны в образовательной деятельности общеобразовательной организации, учреждений культуры и спорта, негосударственных общественных организаций и других организаций социальной инфраструктуры на территории 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 информа-

ции. Интерпретация означает качественный анализ полученной и классифицированной информации в соответствии с поставленной задачей – выявление причин, затрудняющих развитие общеобразовательной организации, и возможных «точек роста» его развития. Среди различных инструментов аналитической деятельности, на данном этапе. Одним из наиболее простых и, вместе с тем, наглядных, выступает SWOT – анализ потенциала развития общеобразовательной организации. 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 общеобразовательной организации. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития общеобразовательной организации) представлена в виде следующей таблицы 5.

Таблица 5. SWOT – анализ

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала общеобразовательной организации		Оценка перспектив развития общеобразовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения	
сильная сторона	слабая сторона	благоприятные возможности	риски

Управленческое соотнесение и сравнение проблем и сильных сторон образовательного учреждения, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии общеобразовательной организации [25]. Стратегии или способы развития образовательного учреждения, выявленные на основе SWOT – анализа, выглядят следующим образом таблица 6.

Таблица 6. SWOT – анализ

$O + S = \text{действие}$	$O + W = \text{реформирование}$
$T + S = \text{неопределенность}$	$T + W = \text{ликвидация}$

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

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

Наличие сильных сторон в деятельности общеобразовательной организации, 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 общеобразовательной организации и отсутствие востребованности в его работе со стороны внешнего мира ставят вопрос о ликвидации общеобразовательной организации.

Третий этап анализа - это формулировка вывода о наиболее оптимальном пути развития общеобразовательной организации. Данный вывод еще не является управленческим решением и поэтому его оформление представляет собой прогнозный сценарий развития общеобразовательной организации, 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 относить не только отзывы о работе общеобразовательной организации органов управления образованием, на территории которого расположена общеобразовательная организация, но и

соответствии проводимой деятельности стандартам и нормативам, действующим внутри самой системы, но и отзывы, которые получены от иных организаций. Последнее суждение актуально в виду намечающейся тенденции выхода за рамки внутриотраслевых критериев оценки эффективности работы образовательных организаций. Оценивание деятельности общеобразовательной организации 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. 1).

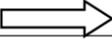
Приоритеты 					
Характеристики Приоритетов: 					
Обязательные					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

Рисунок 1. - Карта возможных приоритетов

Для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х 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 общеобразовательной организации 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 общеобразовательной организации. При планировании и развитии партнерства следует учитывать цели организации-партнера, которые она планирует достичь в ходе совместной де-

тельности. Администрация общеобразовательной организации должна понимать, что для поддержания партнерских отношений также будут необходимы ресурсы.

Перечень организаций, с которыми общеобразовательной организации имеет партнерские отношения, может быть как незначительным, так и очень обширным, и сам по себе 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 общеобразовательной организации 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 общеобразовательной организации 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 о общеобразовательной организации непосредственных потребителей образовательных услуг, для которых и ради которых общеобразовательная организация существует.

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 образовательного учреждения;
- 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 следствиями достижения самой цели Программы;
- описания 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 достигнуть 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 выполнения операций с учётом их связи, сложности и временит 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 и т.д. как правило, задач не бывает более 4-5.

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;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задач.

Задачи формулируются либо как способы достижения цели, либо как этапы последовательного достижения цели. Задачи можно определить, как измеримые конечные результаты деятельности по достижению цели. Задачи описывают, каким образом можно добиться цели, и имеют четыре главные составляющие [5]:

- 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%);
- определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить к 31 марта 2018 года).

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

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

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 7. Цели и задачи программы повышения качества образования

Приоритет 1 / Подпрограмма 1		
	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 интерпретировать 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 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. 8).

Таблица 8.

Ожидаемые результаты реализации школьной программы повышения качества образования

Наименование целевых индикаторов	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 1
...	
...	

Этапы, содержание и методы деятельности, ожидаемые результаты, целевые индикаторы и показатели рекомендуем отразить в табличном виде (табл. 9).

Таблица 9. 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 между собой, 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 построения раздела Перечень мероприятий Программы предполагает дифференциацию действий по ключевым направлениям развития общеобразовательной организации 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 подпрограммы;
- описание областей, затрагиваемых подпрограммой;
- анализ состояния областей;
- ключевые проблемы, на разрешение которых направлена подпрограмма;
- замысел (ведущая идея) подпрограммы;
- социальный эффект от реализации подпрограммы;
- цели и задачи подпрограммы;
- основные проекты реализации подпрограммы;
- временные рамки и основные этапы реализации подпрограммы;
- системный график мероприятий по реализации подпрограммы.

Таблица 10. График мероприятий по реализации подпрограммы

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

В этом разделе целесообразно обозначить финансовый механизм реализации подпрограммы, критерии успешности реализации подпрограммы, инструментарий проведения контроля, возможные риски и ответственный, осуществляющий контроль реализации подпрограммы.

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

Таблица 11. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

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. Мероприятия планируются в соответствии с задачами школьной и муниципальной программы. Календарный план оформляется в виде таблицы (табл. 12).

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. Поэтому при составлении календарного плана необходимо включить мероприятия в соответствии с разделами приложения 8.

Таблица 12. Примерная форма календарного плана реализации школьной программы

Этапы	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
	Заключение 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
	...		
	...		

Перечень мероприятий календарного плана реализации школьной программы должен раскрывать содержание работы, указанное в табл.12.

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 и уровне образовательной организации: 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. 13). В качестве примера дана схема системы многоканального финансирования образовательной деятельности общеобразовательной организации.

Таблица 13. Примерная форма сметы доходов и расходов на реализацию программы

	в 2017 году			
	Местный бюджет	Субсидия	Внебюджетные средства	ИТОГО
РАСХОДЫ (пример)				
<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>				
ИТОГО расходов				
ДОХОДЫ				
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 общеобразовательной организации, 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 общеобразовательной организации.

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. Перечислите основные разделы программы повышения качества образования.
2. Приведите примеры ошибок при анализе проблем.
3. Расшифруйте аббревиатуры: SMART, SWOT.

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 программ 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 следующие вопросы (таблица 14).

Таблица 14. Вопросы для разработчиков

Кому нужна программа? Кто может воспользоваться разработкой и (или) результатами программы? (Перечислить группы потенциальных пользователей и благополучателей программы)	Зачем программа нужна каждой из названных групп? (Учесть ожидания от программы и участия в ее разработке выявленных потенциальных пользователей, благополучателей)	Что нужно сделать разработчикам программы, чтобы максимально учесть ожидания потенциальных пользователей? (Предположить, как этот учет должен отражаться на процессе разработки программы и на ее содержании)	Что приобретет ОО и разработчики программы, если выявленные потребности и интересы всех потенциальных благополучателей будут учтены? (Перечислить «выгоды» разработки программы от учета интересов партнеров)	Что потеряет ОО, если интересы выявленных пользователей и благополучателей не будут учтены и удовлетворены? (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 таблицу 15:

Таблица 15. 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 (таблица 16) в виде текста (общий перечень рисков и мер по их минимизации) или таблицы (по группам факторов).

Таблица 16. Карта рисков

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

4. Организация деятельности педагогических коллективов по проектированию программ повышения качества образования

Администрация образовательной организации 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 должна 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 складывался 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 с 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.
4. Обсуждение проекта программы повышения качества образования в различных структурных подразделениях школы, на родительских собраниях, на совещаниях с социальными партнерами школы, представление программы на сайте школы в Интернете для широкого обсуждения.
5. Доработка текста программы повышения качества образования с учетом высказанных замечаний и предложений.
6. Утверждение проекта программы повышения качества образования.
7. Публикация текста программы повышения качества образования (на сайте школы для учащихся и их родителей, социальных партнеров), печатный вариант для каждого члена педагогического коллектива.

Каждый этап должен заканчиваться конкретным результатом, являющимся составной частью ожидаемого итогового результата. Конкретные результаты легче планировать и контролировать. Этапы можно описать в текстовой форме, но для работы удобнее использовать таблицу с графами «Этап», «Сроки», «Ожидаемый результат». Количество целевых индикаторов, отражающих ход выполнения программы развития, зависит от глубины и объема запланированных изменений.

Разработка программы повышения качества образования – командная работа, как и мониторинг исполнения этой программы. Если педагогический коллектив в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь. Команда (творческая, проектная группа) – это временная инициативная группа учителей, которая в тесном сотрудничестве добивается максимального успеха в достижении целей.

В основе разработки программы повышения качества образования – организация работы специальных групп (проектных):

- внутри каждой группы необходима работа по формированию специальных знаний, социально-психологической общности проектировщиков и разработчиков;

- достижение общности в понимании целей деятельности команды;
- определение проблем и путей их разрешения;
- оценка прошлого опыта;
- разработка планов и способов их реализации.

Функции рабочей группы:

- изучение нормативных и сопроводительных документов, имеющих прямое отношение к разработке программы повышения качества образования;
- проведение анкетирования учащихся и их родителей для изучения степени их удовлетворенности содержанием образовательной деятельности, организацией внеурочной деятельности;
- изучение мнения педагогических работников и их профессиональных объединений о перспективах и направлениях развития образовательной организации (каким они видят школу в будущем), мнения родителей школы;
- определение характера и объема работ по подготовке программы повышения качества образования, необходимости проведения дополнительных исследований в образовательной организации для подготовки аргументированных предложений по конкретным программным мероприятиям;
- прогнозирование ожидаемых последствий предложенных изменений, предложение способов и форм проведения изменений;
- подготовка проекта программы повышения качества образования для рассмотрения и обсуждения на заседаниях педагогического совета.

Рабочая группа составляет, а директор школы утверждает приказом план мероприятий по подготовке проекта программы. Администрация образовательной организации обобщает результаты проведенных рабочей группой исследований, оценивает ресурсное обеспечение программы.

Основные формы изучения (носят практико-ориентированный характер):

- анкетирование;
- тестирование;
- разработка проектов;
- «мозговой штурм»;
- деловые игры с элементами социально-психологического тренинга;
- рефлексия.

Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 чел.;
- имеются специалисты во всех необходимых областях;
- изначально нет неразрешимых конфликтов;
- члены команды выражают желание работать в проекте;
- работа ведется единой командой от начала и до конца;
- подчинение непосредственно руководителю проекта.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде, ответственной за разработку программы повышения качества образования, были представлены сотрудники

- разных возрастных групп и образовательных областей;
- по-разному относящиеся к администрации, инновациям;
- склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Формирование команды и планирование, где, когда и как она будет работать, – первый шаг на пути к составлению и оформлению программы повышения качества образования. Важное условие продуктивной деятельности команды — планирование. Планирование — это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей.

Планирование не является прерогативой только руководителя команды или организации. Каждый член команды составляет текущий план распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана. Одной из эффективных методик, позволяющих включить в процесс планирования команду, является матрица Эйзенхауэра (у Стивена Кови матрица носит название Urgency\Importance matrix).

На этапе разработки программы повышения качества образования необходимо:

- сформулировать задания,
- определить состав групп разработчиков,
- контролировать ход работы,
- оценивать результаты.

Группе разработчиков предстоит:

- планирование или корректировка целей;
- поиск способов воздействия на причины недостатков в результатах образования;
- оценка и выбор способов воздействия на причины недостатков в результатах образования; синтезирование способов решения проблем;
- оформление результатов поэтапной разработки программы повышения качества образования;
- экспертиза (самоанализ) проекта программы повышения качества образования.

Эти функции распределяются между руководителем и созданными рабочими группами.

На этапе разработки программы повышения качества образования для рассмотрения ситуации или проблемы с разных сторон можно использовать интеллектуальные карты (Приложение 4). Прием используется для развития аналитических способностей, когда требуется выявить связи между понятиями, темами. Идея состоит в том, чтобы отразить причинно-следственные свя-

зи мысли с известными понятиями и найти место на этой карте новым информационным объектам.

Этапы создания интеллектуальной карты:

- Используют доску, лист бумаги, графический редактор планшета или компьютера, цветные карандаши, ручки, фломастеры, наклейки, стоп-сигналы.
- В центральный круг помещают изучаемое понятие (вписывают тему, слово, личность, объект, систему, явление).
- От него рисуют расходящиеся лучи (или ветки) разного цвета, длиннее, короче, толще, тоньше. На них вписывают слова — ассоциации, вызванные родительским понятием.
- Рисуют ветви второго порядка, на которых помещают ассоциации, принадлежащие ветвям первого уровня.
- Можно и нужно рисовать картинки, использовать наклейки.
- Смысловые блоки (ветви, образующие деревья) рекомендуется обводить в круги, рамочки разного цвета.

Интеллект-карта должна отвечать принципам наглядности (разноцветные линии, картинки, сигналы) и полноты (мысль должна раскрываться со всех сторон). После того, как ассоциативная карта готова, следует выполнить действия:

- выбрать ключевые моменты темы (основные изучаемые на уроке понятия);
- расставить приоритеты между ветвями (выделить главное и второстепенное);
- определить основные задачи и действия (слушать, обсуждать, аргументировать, воспроизводить).

На этом же этапе целесообразно использовать прием денотатный граф (от латинского *denoto* – «обозначаю» и греческого «пишу») – способ вычленения из текста существенных признаков ключевого понятия. В верхнем

прямоугольнике графа записывается основная тема. В нижних прямоугольниках – глаголы, которые раскрывают содержание основного понятия, еще ниже – конкретизация понятия для каждого глагола.

Рассмотрим алгоритм построения графа более подробно.

1. Выделение ключевого слова или словосочетания.

2. Чередование имени и глагола в графе (именем может быть одно существительное (группа существительных) в сочетании с другими именными частями речи; глагол выражает динамику мысли, движение от понятия к его существенному признаку).

3. Точный выбор глагола, связывающего ключевое понятие и его существенный признак (глаголы, обозначающие цель: направлять, предполагать, приводить, давать, и т. д.; глаголы, обозначающие процесс достижения результата: достигать, осуществляться; глаголы, обозначающие предпосылки достижения результата: основываться, опираться, базироваться; глаголы-связки, с помощью которых осуществляется выход на определение значения понятия).

4. Дробление ключевого слова по мере построения графа на слова – «веточки».

5. Соотнесение каждой «веточки» с ключевым словом с целью исключения каких-либо несоответствий, противоречий.

6. Денотатные графы могут быть положительными и отрицательными. При выстраивании денотатного графа следует учитывать позитивные характеристики, существенные признаки понятия, что является содержанием положительного графа, и отрицательные моменты (антиподы, «подводные течения»), которые являются составляющими того же самого понятия и представляют своего рода препятствия на пути реализации позитивного – эти признаки выстраиваются в отрицательный граф.

Другой методический прием, используемый при организации командной работы, «Фишбоун». Дословно он переводится с английского как «Рыбная кость» или «Скелет рыбы» и направлен на развитие критического мыш-

ления учащихся в наглядно-содержательной форме. Суть данного методического приема — установление причинно-следственных взаимосвязей между объектом анализа и влияющими на него факторами, совершение обоснованного выбора. Дополнительно метод позволяет развивать навыки работы с информацией и умение ставить и решать проблемы.

В основе Фишбоуна — схематическая диаграмма в форме рыбьего скелета. В мире данная диаграмма широко известна под именем Ишикавы (Исикавы) — японского профессора, который и изобрел метод структурного анализа причинно-следственных связей. Схема Фишбоун представляет собой графическое изображение, позволяющее наглядно продемонстрировать определенные в процессе анализа причины конкретных событий, явлений, проблем и соответствующие выводы или результаты обсуждения.

С помощью схемы можно найти решение из любой рассматриваемой сложной ситуации, при этом возникают каждый раз новые идеи. Эффективным будет ее применение во время Мозгового штурма.

Схема включает в себя основные четыре блока, представленные в виде головы, хвоста, верхних и нижних косточек. Связующим звеном выступает основная кость или хребет рыбы.

Голова — проблема, вопрос или тема, которые подлежат анализу.

Верхние косточки (расположенные справа при вертикальной форме схемы или под углом 45 градусов сверху при горизонтальной) — на них фиксируются основные понятия темы, причины, которые привели к проблеме.

Нижние косточки (изображаются напротив) — факты, подтверждающие наличие сформулированных причин, или суть понятий, указанных на схеме.

Хвост — ответ на поставленный вопрос, выводы, обобщения.

Прием Фишбоун предполагает ранжирование понятий, поэтому наиболее важные из них для решения основной проблемы располагают ближе к голове. Все записи должны быть краткими, точными, лаконичными и отображать лишь суть понятий.

В качестве метода фасилитации групповых обсуждений, в котором во главу угла ставится общение между участниками и добавление новых мыслей и идей может использоваться The World Cafe. Это метод создания продуктивного диалога и обсуждения.

Процесс из обучающего, когда формируется всесторонний взгляд на обсуждаемый вопрос (столы на 3-4 человека, их хозяева, которые проникают всю глубже в суть проблемы, хозяева, которые приглашают в обсуждение - когда человек может перейти от одного столика к другому), превращается в инструмент для создания контекста совместной деятельности.

Для эффективного обсуждения с использованием метода «мировое кафе» в группе должно быть не менее 12-14 человек. Рассадка происходит по три-четыре человека за столик, с одним отличием - один человек берет на себя роль «хозяина» стола, а остальные участники играют роль приглашенных гостей.

Для оптимизации процесса обсуждения и фиксации результатов на каждом столе лежат бумажные скатерти и разноцветные маркеры, все идеи запечатлеваются удобным способом - схема, рисунок, тезис.

Спустя некоторое время, к примеру 20 минут, «гости» перемещаются за следующий стол, а «хозяин» остается на своем месте и рассказывает вновь пришедшим к нему гостям о сути обсуждаемого вопроса – кратко презентует основные мысли, высказанные до этого. К окончанию второго круга дискуссий все «гости» кафе будут знакомы с предложениями и идеями друг друга, каждый выскажет свое мнение и узнает мнение коллег. После этого, все собираются для общей дискуссии по вопросу.

Основной проект текста готовит инициативная, проектная группа, в которую, кроме администрации, могут входить руководители методических объединений, психолог, социальный педагог, активные и авторитетные педагоги. Активная работа директора в данной группе – обязательна. При этом уточняются коллективные и индивидуальные ценности, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, растет сплоченность коллектива.

ва. Программа, разрабатываемая всем коллективом, будет выполняться совместными усилиями.

Важное условие, чтобы каждый человек в ходе командной работы со всей ответственностью относился к своим функциям, беря на себя ответственность и осознавая, что его усилия определяют не только личные результаты, но также общий успех команды. Коллективное выполнение заданий - основа командообразования, поскольку необходима работа всех отдельных частей в тесном взаимодействии, сообща.

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте этапы создания программы повышения качества образования школы.
2. Приведите примеры использования различных методических приемов в процессе проектирования программы повышения качества образования.
3. Разработайте примерный план работы проектной группы.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему разработка программы повышения качества образования – командная работа, как и мониторинг исполнения этой программы?
2. Кто может входить в состав проектной группы?
3. Какие затруднения педагогические коллективы могут испытывать в процессе проектирования и реализации программ повышения качества образования?

Практикум

Для слушателей курсов

Для закрепления и систематизации материала по теме «**Организация деятельности педагогических коллективов по проектированию программ повышения качества образования**» вам необходимо выполнить практические задания.

Практическое задание 1. Подумайте сами, посоветуйтесь со своими коллегами и заполните таблицу 17:

Таблица 17. **Организация эффективного делового общения в педагогическом коллективе**

Причины, способствующие эффективности общения	Барьеры эффективного общения
1	1
2	2
3	3
4	4

Практическое задание 2. В учреждении при проведении мониторинга персонала было установлено, что для сотрудников критическим является конец второго года работы в учреждении. Многие сотрудники именно проработав два года, принимают решение об уходе из учреждения или начинают поиск альтернативной работы, хотя еще не решили, уходить им из этого учреждения или нет. Те сотрудники, которые проработали три года и более, наоборот, склонны как можно дольше оставаться в этой организации. Предложите несколько причин, способствующих подобному характеру текучести кадров и составьте программу действий, направленную на устранение любой из предложенных вами причин.

Практическое задание 3. В учреждении существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в учреждении много лет. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты неправы. Каждая из групп стремится «выдавить» другую группу из учреждения. Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Практическое задание 4. Составьте рекомендации по работе с педагогами с учетом ведущего мотива в процессе проектирования и реализации программы.

Мотив самостоятельности, реализации себя в творческой педагогической деятельности.
Мотив личного развития, приобретения новой информации
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха
Потребность в причастности к делам
Мотив стабильности, защищенности
Мотив состязательности

5. Мониторинг и оценка реализации программ повышения качества образования

Анализ результатов реализации программы представляет собой обработку соответствующих показателей, выбранных в ходе проведения оценки и отвечающих ее требованиям, целям и задачам. На основе такого анализа формируются выводы о результатах оценки той или иной программы и о ее эффективности. Конечная цель анализа состоит в количественной и качественной оценке реализации программы, сравнении практических результатов с запланированными.

Мониторинг — прежде всего, «взгляд» со стороны, который позволяет не только увидеть соответствие написанного и происходящего, но и почувствовать изнутри реальную ситуацию. Без мониторинга проведение оценки невозможно. Вместе с тем нельзя путать мониторинг с оценкой. При проведении мониторинга не выносятся суждения о достоинствах и недостатках программы с выводом о ходе ее реализации, о достигнутом результате, о полученном эффекте, хотя и собираются и исследуются необходимые для этого данные. Мониторинг позволяет по набору сравнительно немногих, но настоящему ключевых данных судить о состоянии процесса, явления, вещи в целом и об изменении такого состояния с течением времени) [24].

Возможен мониторинг внутренний, организуемый самими исполнителями, и внешний. Внутренний мониторинг необходим педагогическим коллективам школ, поскольку, не имея данных, невозможно управлять реализацией программы повышения качества образования, невозможно оценить успешность или неуспешность продвижения к цели, эффективность принимаемых мер. Внутренний мониторинг и оценка нацелены, прежде всего, на решение внутренних управленческих задач. Самые распространенные виды мониторинга: мониторинг документов и мониторинг событий. Предлагается

добавить позиции: «изучение информационных материалов (сайта, публикаций, отзывов, фото и видео), анализ документации, анкетирование, интервью.

Чтобы мониторинг можно было использовать для оценки и анализа динамики образовательных результатов, в число мониторинговых процедур следует включать стандартизированные, валидные и надежные инструменты оценки. Что касается оценочных процедур федерального уровня, таких как Национальное исследование качества образования (далее – НИКО) и Всероссийских проверочных работ (далее – ВПР), пока ряд особенностей их проведения налагает определенные ограничения на возможность их использования в мониторинге результативности школьных программ повышения качества образования.

Так, например, хотя результаты НИКО используются лишь в целях улучшения работы образовательной системы в целом, а на школьном уровне – как источник «материала для совершенствования внутришкольной оценки качества образования, совершенствования преподавания учебных предметов, рабочих программ учителей», использовать их во внутришкольном мониторинге затруднительно, так как для мониторинга необходимо регулярное проведение процедуры, чего участие в НИКО не может обеспечить для каждой образовательной организации.

Те же ограничения пока касаются и ВПР, так как на данный момент процедура находится на стадии внедрения. Одна из основных целей проведения ВПР – способствовать формированию в России единого образовательного пространства за счет использования единых материалов для контроля знаний. Школы могут использовать ВПР для оценки качества подготовки своих учеников, сопоставляя их результаты со средними результатами по России. Вместе с тем, результаты ВПР не используются на федеральном уровне для детального анализа тенденций или проблем общего характера, поскольку процедура проведения ВПР в разных школах сильно различается, и, повидимому, результаты определенной части школ на сегодняшний день не являются объективными.

Однако со временем, когда процедура Всероссийских проверочных работ войдет в регулярную практику, возможно, их результаты можно будет использовать в качестве основы для мониторинга качества образования в каждой школе, в том числе и в школах, реализующих программы повышения качества образования.

Относительно процедур государственной итоговой аттестации выпускников 9-х (основной государственный экзамен, ОГЭ) и 11-х (единый государственный экзамен, ЕГЭ) классов можно назвать некоторые ограничения, которые не позволяют опираться на результаты этих процедур как на основу мониторинга качества образования в школе.

Так как по большинству предметов выпускники сдают экзамены по собственному выбору, а обязательных экзаменов только два, по результатам этих процедур нельзя произвести полноценный и детальный анализ качества образовательного процесса в школе по большинству преподаваемых предметов. Кроме того, экзамены, входящие в процедуры государственной итоговой аттестации, – это так называемые «экзамены с высокими ставками», от результата прохождения которых зависит дальнейшая образовательная траектория выпускника, а впоследствии, возможно, и вся его будущая профессиональная жизнь. Именно поэтому семьи учеников зачастую стараются вложить все возможные ресурсы в подготовку своих детей к этим экзаменам.

Следовательно, далеко не всегда результаты ОГЭ и ЕГЭ отражают именно школьный «вклад», тем более что анализировать предметное содержание и даже успешность освоения тех или иных его разделов выпускниками по материалам ЕГЭ и ОГЭ зачастую затруднительно: контрольно-измерительные материалы в этих процедурах год от года претерпевают существенные изменения, что ограничивает сопоставимость результатов.

Схематично алгоритм оценивания программы повышения качества образования школы представлен на Рисунке 2.

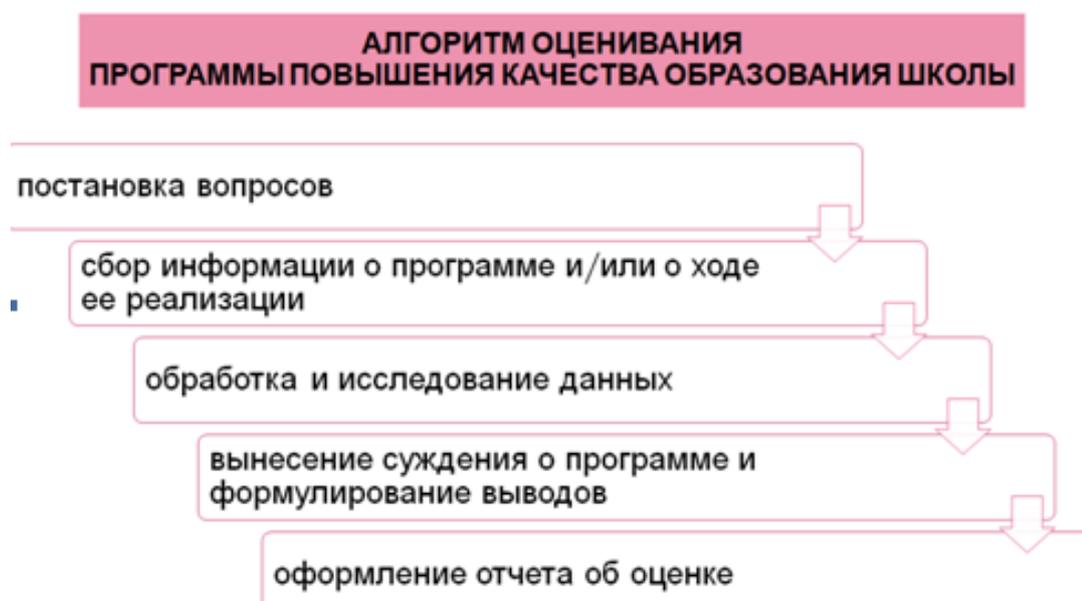


Рис. 2. - Алгоритм оценивания программы повышения качества образования школы

В идеальном варианте оценивание — непрерывный процесс, который начинается вместе с зарождением идеи о создании программы, сопровождает ее на протяжении всего времени существования и заканчивается либо вместе с завершением самой программы, либо некоторое время после ее окончания [25].



Рис. 3. - Основные фазы оценивания программ повышения качества образования

Процесс оценивания включает в себя *четыре основные фазы* (Рис. 3).

Оценка при формировании начинается во время разработки новой программы либо при внесении в программу существенных изменений. Именно благодаря оценке в данной фазе можно откорректировать программы таким образом, чтобы был высокий уровень вероятности добиться после начала ее реализации максимально возможного успеха.

Оценка в процессе реализации проводится с момента начала ее реализации. Такая оценка позволяет выявить проблемы на ранних стадиях реализации программы и сделать выводы о степени эффективности планов, процедур, действий, материалов и корректировки ее реализации в соответствии с полученными данными.

Оценка воздействия позволяет выявить все изменения, произошедшие с момента начала ее реализации. Таким образом, данная фаза позволяет получить промежуточные результаты осуществления программы.

Оценка достижения результата проводится по завершении программы.

При необходимости к экспертизе (оценке) разработанных программ повышения качества образования в соответствии с критериями привлекаются модераторы, в качестве которых могут выступить сотрудники института повышения квалификации, руководящие работники школ, демонстрирующих стабильно высокие образовательные результаты, и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, но при этом эффективно развивающихся, представители муниципальных методических служб.

За каждый критерий максимальная оценка составляет 2 балла, максимальное количество баллов - 14.

Таблица 18. Критерии для оценивания программ повышения качества образования

№ п/п	Критерии	Уровень представления		
		В полной мере 2 балла	частично 1 балл	нет 0 баллов
1.	Основания для разработки программы на основе данных самоанализа.			

2.	Конкретность, структурированность Программы. Наличие цели, задач, планируемых результатов, плана действий, ресурсов.			
3.	Актуальность выбранных приоритетов образовательным учреждением (на основе самоанализа) для реализации Программы перевода школы в эффективный режим развития и улучшения образовательных результатов.			
4.	Наличие плана действий по реализации Программы (в рамках каждого из выбранных приоритетов) в течение ближайших 3 лет.			
5.	Системность и реалистичность плана действий (мероприятий) представленной Программы.			
6.	Конкретность и результативность Плана действий (мероприятий) представленной Программы.			
7.	Ресурсы, необходимые для реализации Программы.			
ВСЕГО БАЛЛОВ				

Максимальное количество баллов – 8.

Таблица 19. Критерии для оценивания презентации программ повышения качества образования

№ п/п	Критерии	В полной мере 2 балла	частично 1 балл	нет 0 баллов
1.	Логика построения выступления: • Умение сформулировать цели и социально значимые результаты Программы • Четкость анализа конкретных проблем, основанных на самооценке и понимании ситуации			
2.	Обоснованность аргументов			
3.	Обоснование ожидаемых результатов			
4.	Оригинальность представления Программы, проявление авторской позиции			
ВСЕГО БАЛЛОВ				

Администрация общеобразовательной организации может провести самоанализ элементов программы повышения качества образования и её реализации (Рис. 4)

ОЦЕНКА ЭЛЕМЕНТОВ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ ШКОЛЫ



Рис. 4 - Оценка элементов программы повышения качества образования школы

После проделанного анализа программу можно корректировать, устраняя выявленные дефициты.

В ее ходе промежуточной оценки реализации программы подводятся предварительные итоги. Педагогический коллектив должен определить, насколько то, что уже сделано, правильно и способно привести к успешному завершению программы. Промежуточные итоги целесообразно отразить в аналитической справке или отчете по оценке программы повышения качества образования школы. Формы подведения итогов каждая образовательная организация разрабатывает самостоятельно с использованием примерной структуры (Рис. 5).



Рис. 5. - Примерная структура отчета по оценке программы повышения качества образования школы

Оценка реализации программ повышения качества образования позволяет вовремя скорректировать предпринимаемые усилия, выбрать то или иное направление для ее продолжения. В настоящее время педагогические коллективы имеют возможность применять комплексы приемов оценки процесса разработки и реализации программ повышения качества образования (Приложение 5).

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте четыре основные фазы процесса оценивания программ повышения качества образования.
2. Перечислите требования к инструментам оценки, которые следует включать в число мониторинговых процедур реализации программ повышения качества образования.

Контрольные вопросы и задания

1. Как соотносятся понятия мониторинг и оценка?
2. Кто может проводить внутренний и внешний мониторинг реализации программ повышения качества образования?

Практикум

Для слушателей курсов

Для закрепления и систематизации материала по теме **«Мониторинг и оценка реализации программ повышения качества образования»** вам необходимо выполнить практическое задание.

Инструкция: заполните матрицу оценки реализации программы повышения качества образования на основе разработанной программы (таблица 20).

Таблица 20. Матрица оценки реализации программы повышения качества образования

Объект оценки	Критерии	Процедуры	Методы	Субъекты	Характер информации и ее назначение

Глоссарий

АДМИНИСТРАЦИЯ ШКОЛЫ — совокупность должностных лиц, относящихся к категории административно-управленческого персонала и выполняющих на штатной основе организационно-распорядительные, организационно-технические, управленческие функции, обеспечивающие нормальное функционирование школы, образовательного и обеспечивающих процессов. Не обладая официальным статусом органа управления, А.ш. по традиции рассматривается как группа сотрудников, работающая под непосредственным началом директора школы, имеющего официальный статус единоличного органа управления школой. Членами А.ш. наряду с директором школы являются его заместители, сотрудники бухгалтерии, секретарь директора школы. А.ш. во главе с директором, прежде всего в лице заместителей директора, является важным коллективным субъектом стратегического управления школой, активно участвует в проведении стратегических управленческих консилиумов и стратегических управленческих семинаров, других форм стратегического управления, а такая регулярная организационная форма работы А.ш., как административное совещание (планерка) при директоре школы, может использоваться для рассмотрения определенных вопросов, касающихся реализации стратегических планов школы.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ШКОЛЫ — важная задача и крупная составляющая процесса стратегического управления школой, стратегического анализа школы (наряду с анализом внутренней среды школы), составная часть аналитико-прогностического обоснования главного стратегического документа школы — программы развития образовательной организации. В рамках А.в.с.ш. можно выделить шаги и методы анализа (и прогнозирования): стейкхолдеров школы; социального заказа, адресуемого школе; широкой внешней среды (макросреды, среды косвенного воздействия на школу) — ПЭСТ-анализ; мезосреды, или отраслевой среды, включая анализ конку-

рентных сил; ближней среды, среды прямого воздействия — СВОТ-анализ (в части анализа внешних возможностей и угроз).

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ШКОЛЫ — важная задача и крупная составляющая (наряду с анализом внешней среды школы) стратегического управления школой, стратегического анализа школы. Результаты А.в.с.ш. традиционно и обязательно учитываются в процессе выбора и формулирования стратегических оснований, целей и стратегий жизнедеятельности школы. В рамках А.в.с.ш. можно выделить шаги и методы анализа: текущей стратегии школы; ресурсных возможностей школы; сильных и слабых сторон школы — СВОТ-анализ (в части анализа характеристик школы; инновационного потенциала школы — анализ силового поля; достижений и конкурентных преимуществ школы; проблем школы и их причин — метод анализа проблем.

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН, СТЕЙКХОЛДЕРОВ ШКОЛЫ — один из первых шагов стратегического анализа школы, во многом закладывающий основания для последующих этапов такого анализа. В ходе А.з.с.с.ш. участникам работы полезно найти ответы на следующие вопросы: кто относится к внешним стейкхолдерам школы? Кто относится к внутренним стейкхолдерам школы? Каковы интересы и ожидания стейкхолдеров в связи со школой и реализацией ее стратегических планов? Каковы характер и степень влияний каждой группы заинтересованных сторон на ситуацию в школе, выбор и реализацию ее стратегий? Как надо построить взаимодействие школы с соответствующей группой? При А.з.с.с.ш. рекомендуется ответить на такие вопросы: как стейкхолдер влияет на нас и как мы влияем на него? В чем мы нуждаемся от этих стейкхолдеров и в чем они нуждаются от нас? Насколько важны эти стейкхолдеры (исключительно — умеренно — не сильно)? Какие роли эти стейкхолдеры должны сыграть в процессе стратегического планирования (члены стратегического комитета — члены стратегической команды — участники процесса — рассматривающий план — другое)? А.з.с.с.ш. тесно связан с анализом социального заказа школе, так

как стейкхолдеры выступают в качестве носителей такого заказа. См. также: Ожидания школы от внешних заинтересованных сторон, Экспектации (ожидания) стейкхолдеров от школы.

АУКЦИОН СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИДЕЙ — один из возможных игровых методов генерации и обсуждения инновационных идей (в том числе идей развития школы и ее подсистем). По своей форме А.с.и. напоминает обычный аукцион, в ходе которого ведущие (аукционисты), как известно, умело стимулируют активность участников, побуждая их предлагать все новые и все большие «ставки» (в случае с А.с.и. — новые варианты, нюансы идей). Более сложно инструментованные А.с.и. предполагают не только генерацию новых идей по согласованной теме, проблеме, задаче (этот этап по своим правилам весьма близок к «мозговому штурму»), но и «проигрывание» на последующем этапе их «купли-продажи» (когда часть участников А.с.и. выступает в роли «покупателей» идей и может высказывать свою оценку выставляемых на аукцион идей и решений, обосновывать свои предпочтения, вносить предложения по доводке идей и т.п.). При этом вполне возможно исполнение одними и теми же людьми (но на разных этапах А.с.и.) ролей генераторов идей, их продавцов и покупателей, оценщиков и т.д. Стилистика А.с.и. требует динамичности, быстрого темпа, что, в свою очередь, предполагает наличие хорошо подготовленного, опытного, компетентного, обладающего быстрой реакцией ведущего (или ведущих), хороший предварительный интеллектуальный «разогрев» участников А.с.и., их высокую мотивированность, наличие у них необходимых базовых знаний о предмете А.с.и. Большую пользу может принести привлечение к участию в А.с.и. (как в роли ведущих, так и в роли генераторов, продавцов и покупателей идей) специалистов различных областей и компетенций. Для сохранения ценных идей, выдвинутых в ходе А.с.и., и их дальнейшего использования (без чего проведение А.с.и. теряет всякий смысл) необходимо обеспечить надежную и полную фиксацию хода и результатов А.с.и. и их хранение.

БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ (БЕНЕФИЦИАРИИ) — термин «управления проектами» («проектный менеджмент»), используемый для обозначения всех лиц, групп, организаций и т.п., которым тот или иной проект или программа может принести определенные блага и выгоды (как материальные, так и духовные). Поскольку для стратегического управления школой одной из ведущих является ориентация на потребности клиентов в широком понимании, анализ Б., их потребностей и «приобретений» в проектах является очень важной и необходимой установкой управляющих. При подаче проектных заявок обоснование тех длительных преимуществ, которые смогут получить Б., выступает в качестве одного из главных аргументов в борьбе за получение проектного грантового финансирования.

БЭКГРАУНД ШКОЛЫ (от англ. background — фон, подоплека, биографические данные) — 1) предыстория нынешнего состояния школы; 2) фоновая информация, характеризующая предысторию нынешнего состояния школы и имеющая существенное значение для понимания ее истории, траектории развития как организации, важнейших достижений и проблем. Различные по содержанию и объему изложения Б.ш. важны в ситуациях стратегического самоопределения школьного сообщества, подготовки версии программы развития образовательной организации, участия школы в различных проектах и конкурсах. Изложение Б.ш. предполагает объективность и правдивость информации. В то же время при его описании не возбраняется специально акцентировать внимание на тех аспектах биографии школы, которые особенно хорошо объясняют и обосновывают те позиции, ради которых и разрабатывается данный Б.ш.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ШКОЛЫ — совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально ориентированной и социально ответственной системы. Значение В.с.ш. состоит в том, что она определяет направленность деятельности школы, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ШКОЛЫ — макрокомпонент среды школы (наряду с внешней средой школы), внутренняя часть школы как открытой системы. В.с.ш. имеет особое значение, так как она, в отличие от множества других организаций, является не только фоном для «операционной системы» школы и осуществляемого ею образовательного процесса, но и важнейшей составляющей этой операционной системы, непосредственно воздействующей на всех участников образовательного процесса, в первую очередь на школьников.

ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ (УГРОЗЫ) ДЛЯ ШКОЛЫ — пара взаимосвязанных понятий, отражающая в своей совокупности ситуационные возможности, т.е. возможности внешней среды школы, которые благоприятны или неблагоприятны для нее или системы управления. При этом под возможностями понимаются, как правило, благоприятные позитивные возможности, а нежелательные для школы возможности именованы опасностями (угрозами). Недостаточность опыта и традиций анализа и прогнозирования внешней среды школы делает особенно важным выявление как благоприятных, так и нежелательных для школы характеристик среды. При этом необходимо анализировать и оценивать В.о. в их совокупности и взаимосвязи.

ВЫРАВНИВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ШКОЛ — перспективная стратегия органов управления образованием, базирующаяся на понимании необходимости предоставления качественных образовательных услуг всем учащимся независимо от места проживания и вытекающей отсюда нетерпимости наличия в образовательных системах заведомо слабых и отстающих школ. Поскольку школы далеко не всегда по объективным причинам способны самостоятельно выйти из кризисных ситуаций (возникновение которых имеет обычно глубокие социально-экономические причины и не является виной школьных сообществ), стратегия В.в.ш. предусматривает серьезную адресную поддержку таких школ и их менеджмента. Стратегия В.в.ш. дополня-

ет ранее активно реализовавшуюся в общем образовании стратегию поддержки школ-лидеров.

ДАННЫЕ — непосредственный продукт деятельности по информационному обеспечению, продукт исследования, контроля, мониторинга; специально собранные с помощью различных методов сведения, служащие и используемые в качестве исходного материала, «сырья» для извлечения значимой информации, фактов, прослеживания зависимостей между явлениями, тенденций и т.д. Соответствие состава, структуры, содержания и формы представления Д. имеющимся задачам анализа и принятия решений является важным условием успеха аналитической деятельности и ее принципом.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ (от лат. *delega tus* — посланец, посланный и *delegare* — посылать в качестве посланца) — 1) перепоручение, передача части прав и ответственности, закрепленной первоначально за одним юридическим лицом, другому юридическому лицу, которое принимает на себя делегированные полномочия и ответственность; 2) в рамках одной отрасли, например образования, — передача ряда функций: а) центральных (вышестоящих) органов управления образованием нижестоящим органам (делеги́рование сверху вниз — наиболее распространенный вариант); б) нижестоящих структур — вышестоящим (делеги́рование снизу вверх); в) от одного органа другому, находящемуся на том же уровне иерархии (делеги́рование по горизонтали); 3) в рамках одной организации (например, школы) — передача полномочий и ответственности (вниз, вверх и по горизонтали) между субъектами управления, находящимися на различных уровнях иерархии управления: от директора школы — своим заместителям и коллегиальным органам управления, от заместителей директора — профессиональным объединениям педагогов и функциональным службам школы, учительскому, ученическому и родительскому активу и т.д.

«ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ (ЦЕЛЕЙ, СТРАТЕГИЙ)» — графическая модель отображающая совокупность и иерархию проблем (целей, стратегий)

организации в виде ствола и кроны дерева с иерархическим рядом ярусов (уровней) ветвей.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — расширение, рост многообразия отраслей, сфер и видов деятельности организации; одно из возможных стратегических направлений развития организации, в том числе, в известной степени, и школы. В отличие от бизнес-организаций, способных работать в самых разных сферах экономики, школы как образовательные организации чаще привязаны к одной отрасли — образованию, но для них возможна и часто перспективна Д., понимаемая как расширение номенклатуры видов деятельности, расширение номенклатуры оказываемых услуг и т.д.

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ — руководитель образовательной организации, главное должностное лицо в школе, единоличный исполнительный орган управления школой, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации, субъект стратегического управления школой.

ДИССЕМИНАЦИЯ (РАСПРОСТРАНЕНИЕ, ТИРАЖИРОВАНИЕ) РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА — важная, практически обязательная составляющая (этап, фаза, подзадача, подпроект) процесса реализации проекта, сутью которой является сознательное и ответственное распространение идей, ценностей, продуктов и результатов проекта за рамки того пространства, которое было охвачено им до сих пор, предоставление в распоряжение лиц и групп, ранее не вовлеченных в проект, определенных возможностей (потенциала), который может быть использован в качестве ресурса для решения задач выживания, функционирования и (особенно!) развития других субъектов управления, образовательных (и не только) систем, регионов, стран и т.п.

ДОРОЖНАЯ КАРТА — вводимая с начала XXI в. и получившая популярность и распространенность, в том числе в сфере образования, форма среднесрочного и краткосрочного планирования, позволяющая спланировать и наглядно отобразить в динамике процессы целенаправленных изменений в системах образования, увязывающая содержание работы, целевые значения

показателей, свидетельствующих о достижении целей, нормативные сроки достижения целей. Д.к. выступает как основа для мониторинга процессов, происходящих в образовании, как действенный инструмент государственного, профессионального и общественного контроля выполнения задач в рамках приоритетных направлений развития системы образования.

ДОСТИГНУТЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ — совокупность показателей, характеризующих состояние школы как системы в конкретный момент времени и являющихся точкой отсчета для дальнейшего развития. Знание Д.у.р.ш. — необходимая основа нового цикла стратегического планирования и нового шага развития школы. Для фиксации Д.у.р.ш. в программу развития образовательной организации включается информационная справка о школе.

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ШКОЛЫ — понятие, характеризующее совокупные возможности (потенциал) образовательной организации, позволяющие ей выживать, а также стабильно и результативно функционировать и даже развиваться в неблагоприятных внешних и внутренних условиях.

ЗАМЕСТИТЕЛИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ — члены администрации образовательной организации, должностные лица школы, представляющие второй (после директора школы) уровень школьной управленческой иерархии. Происхождение названия должности З.д.ш. связано с тем, что заместители обычно замещают первого руководителя и исполняют его обязанности в его отсутствие (впоследствии буквальный смысл этого названия был в значительной мере утрачен).

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ УСПЕХА — выявление ключевых факторов успеха в той или иной отрасли.

ИНВЕСТИЦИИ В ПРИОРИТЕТЫ ШКОЛЫ — распределение и направление различных ресурсов и усилий школьного сообщества (кадровых, финансовых, материально-технических, организационно-управленческих и др.) в четком соответствии с выделенными приоритетами функционирования и развития школы. Адекватные И.п.ш. — важный признак стратегического

управления школой, а их отсутствие, проявляющееся в том, что декларируемые приоритеты не получают необходимого ресурсного обеспечения, — свидетельство непродуманности и декларативности заявленных стратегических решений.

ИНДИКАТОРЫ СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ — показатели планирования, фиксирующие количественные и качественные параметры состояния отдельных компонентов жизнедеятельности школы. Важно иметь, планировать и отслеживать не отдельные И.с.ш., а выстраивать их систему — взаимосвязанную совокупность индикаторов, позволяющую получать необходимую и достаточную информацию о состоянии оцениваемых параметров и предмета планирования (мониторинга, оценки) в целом. Для оценки динамики школы важно задавать базовые значения И.с.ш. и их желаемые (целевые значения), которых предполагается достигать в дальнейшем. Достижение целевых значений индикаторов, по существу, является признаком, на основании которого осуществляется оценка ситуации или другими словами — критерием оценки. Для успешного использования И.с.ш. как средства контроля, мониторинга, анализа и оценки деятельности школы важно сочетать их применение с использованием качественных показателей, а также отбирать И.с.ш., которые характеризуют изменения действительно важных параметров состояния школы, стремясь не к большому количеству И.с.ш., а к их релевантности, репрезентативности и способности наглядно показывать динамику изменений школы.

ИСХОДНЫЙ ВАРИАНТ ДОКУМЕНТА — первичный, черновой, но уже относительно целостный вариант текста документа (разговорные названия — черновик, «болванка» и т.п.). Практика работы с документацией в школе показывает, что по возможности оперативная подготовка И.в.д. (даже если этот вариант весьма далек от совершенства) является чрезвычайно полезной. Она (в значительно большей мере, чем длительная генерация весьма разумных, но «не положенных на бумагу» идей и соображений) ускоряет процесс разработки документа, так как позволяет сопоставить первичный

текст с имеющимся у разработчиков образом готового документа, увидеть и «высветить» его слабые и недостающие места и на этой основе приступить к доводке текста. Нередко итоговый вариант текста документа очень существенно отличается от И.в.д., и из содержания последнего в итоговом документе нередко сохраняется совсем немного. Однако без своевременного получения И.в.д. процесс разработки документа может серьезно замедлиться.

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ — важнейший интегральный показатель успеха школы, область стратегических целей и важнейшая, системообразующая задача и направление деятельности системы внутришкольного управления. Под К.о.ш. понимается совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование. В Федеральном законе РФ «Об образовании в Российской Федерации» качество образования (ст. 2, п. 29) трактуется как «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам... и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы».

КЛАСТЕРЫ ШКОЛ — группы общеобразовательных организаций, выделяемых по тем или иным кластерообразующим признакам. В последние годы в России получает распространение практика кластеризации школ по уровню качества образования и доступности качественного образования (Д. Л. Константиновский), позволяющая не просто оценивать достижения школ, но и делать это в соотношении с их объективным потенциалом.

КОМПЕТЕНЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — сфера, круг полномочий общеобразовательной организации.

КОНТЕКСТ ШКОЛЫ — внутренняя среда школы, значимая для протекания процессов ее жизнедеятельности. К.ш. рассматривается как содержательная сторона внутришкольных обстоятельств. Не совсем корректно гово-

речь о тех или иных результатах жизнедеятельности школы безотносительно к характеру К.ш. Стремление к изучению, пониманию и последовательному учету специфики К.ш. при разработке различных управленческих решений породило активное научное и практическое движение за контекстуализацию в управлении.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ — проект общего, модельного характера, отражающий только наиболее важные и принципиальные характеристики проектируемого объекта.

КРАУДСОРСИНГ (от англ. crowdsourcing, где crowd — толпа, sourcing — использование ресурсов) — современная форма общественного обсуждения и поиска решения актуальных вопросов с участием добровольцев, как правило, с использованием специализированных интернет-ресурсов (платформ К.). К. может трактоваться как передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц.

ЛОКАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ШКОЛЕ — местные, частные, частичные изменения в отдельных характеристиках и аспектах жизнедеятельности школы, не оказывающие по отдельности существенного влияния на школу как целостную систему (что не делает Л.и.ш. ненужными или нежелательными). Л.и.в.ш. обычно связаны с частными экспериментальными начинаниями отдельных управленцев и педагогов, предлагающими частные улучшения в преподавании, воспитании, обеспечении школы ресурсами и в управлении ею. Системный подход к развитию школы, присущий стратегическому управлению школой, не отрицает значения Л.и.ш., но требует встраивания их, а также модульных (блочных) изменений в логику более широких и системных преобразований.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ (англ. best practices) — варианты построения систем деятельности (в том числе в образовании, в управлении школой), доказавшие свои выдающиеся и особо ценные результаты. Подразумевается, что Л.п., родившиеся и принесящие успех в конкретных обстоятельствах и системах, смогут при правильном отношении к их описанию и использованию

принести такой же успех и в других ситуациях и системах. В практике российского образования традиционно существовала деятельность по изучению, описанию, обобщению и распространению передового педагогического и управленческого опыта, близкая к идеям Л.п. В то же время работа в логике Л.п. вносит в эти традиции новые полезные черты.

МАКРОСРЕДА ШКОЛЫ («дальняя среда», среда косвенного воздействия) — составляющая или уровень внешней среды общеобразовательной организации. М.ш. обычно представляется через крупные сферы или области общественной жизни — экономическую, политическую, социальную, культурную и др.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ — серия сравнительных исследований образовательных достижений учащихся из разных стран, организуемых Международной ассоциацией по оценке учебных достижений (IEA). Наиболее известные М.с.и.о. с участием Российской Федерации — программы PISA, TIMSS, PIRLS.

МЕЗОСРЕДА ШКОЛЫ — составляющая или уровень внешней среды школы, занимающий промежуточное положение между макросредой и микросредой школы. В научной литературе нет однозначной характеристики М.ш. В одних случаях к М.ш. относят отрасль, к которой принадлежит организация, в случае со школой — систему общего образования, в других случаях за основу берется территориальное деление, и тогда к макросреде школы относят уровень общества в целом, уровень страны, к микросреде школы — ближайший к школе и включающий ее в себя уровень муниципальной системы образования, а к М.ш. — региональный уровень, который оказывает на школы, действующие в одном субъекте РФ, определенные влияния и создает для них определенные условия, отличные от других субъектов РФ и других региональных систем образования.

МЕРОПРИЯТИЕ — выделяемая в непрерывном процессе деятельности дискретная единица анализа и осуществления организационной деятель-

ности, организованное действие или совокупность действий, направленных на осуществление какой-либо цели.

МЕРЫ — элемент (единица) планирования; организационные (в том числе внутришкольные) действия, мероприятия, акции, события, рассматриваемые не сами по себе, а в качестве целесообразного средства по отношению к некоторым конкретным целям, задачам, проблемам, к достижению определенных значимых результатов в качестве ответной (или опережающей) реакции системы и субъектов управления на какие-то вызовы. Часто М. понимаются как действия корректирующего, регулирующего характера по отношению к традиционной, рутинной, сложившейся практике. Для достижения успеха, как правило, необходимо осуществление не отдельных разрозненных М., а их взаимосвязанных комплексов, так называемых систем М.

МИКРОСРЕДА ШКОЛЫ — 1) по отношению к внутренней среде школы — характеристика такой среды как среды эмоционально-личностных взаимоотношений и общения взрослых и детей, как чего-то личного, скрытого от посторонних взглядов (ср. микроклимат); 2) по отношению к внешней среде школы — ее составляющая (иначе — «ближняя среда», среда прямого воздействия), оказывающая наиболее прямое и непосредственное влияние на общеобразовательную организацию, условия жизнедеятельности школы, вероятность реализации принятых стратегических планов.

МОНИТОРИНГ, АНАЛИЗ, ОЦЕНКА И КОРРЕКЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ — завершающая стадия процесса (цикла) стратегического управления школой. Мониторинг предполагает постоянное слежение за фактом и качеством выполнения действий, предусмотренных стратегическими планами и программами, фиксацию достижения запланированных показателей промежуточных и итоговых результатов. Анализ и оценка касаются не только качества реализации стратегии, но и самой стратегии — может оказаться, что результаты не достигаются не из-за низкого качества выполнения разумной стратегии, а из-за непродуманности самой стратегии. Исходя из выводов анализа и оценки могут приниматься решения

о переходе к новому этапу стратегического управления и новому циклу стратегических изменений, решения о коррекции процесса реализации стратегии или самого содержания стратегического плана.

НЕТВОРКИНГ (англ. *networking*) — современная функция управления, связанная с созданием сетей и сетевого взаимодействия. Н. входит в зону внимания стратегического управления школой, так как за счет открытости и сетевой активности школа имеет шанс существенно увеличить свой стратегический потенциал. Н. является важной задачей и условием успеха поддержки освоения стратегического управления школой, когда органы управления образованием специально организуют сетевое взаимодействие школ своей территории по вопросам перехода на стратегический подход в управлении.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА — согласно Федеральному закону РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» — «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий... который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов». Пункт 2 ст. 12 Закона устанавливает, что «в Российской Федерации по уровням общего и профессионального образования, по профессиональному обучению реализуются основные образовательные программы...». При этом на уровне общеобразовательной организации основные общеобразовательные программы включают в себя образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования, таким образом О.п. школы как документ в соответствии с данным Законом является совокупностью указанных основных О.п.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА ШКОЛЫ — важнейшая (наряду с совокупностью образовательных процессов) составляющая образовательной

подсистемы школы, потенциально мощный источник образовательно значимых влияний на школьников. Сила и действенность образовательных влияний О.с.ш. обусловлены тем, что они осуществляются непрерывно, постоянно, часто недирективно, незаметно для учащихся, образуя естественный фон их школьной жизни.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ШКОЛЫ — совокупность, система возможностей школы, ее «операционной системы» в плане образования личности школьника, решения образовательных задач. О.п.ш. определяется качеством образовательных процессов и образовательной среды школы, многообразием и качеством образовательных маршрутов и траекторий для учащихся, качеством кадров, осуществляющих образовательную деятельность, программ, образовательных технологий и др.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — важнейшая и необходимая информационная предпосылка любого управления; для управляющей системы — информация о результатах и результативности управленческого воздействия (прямая связь) на объект управления; для объекта управления — информация об отношении системы управления к наблюдаемой и оцениваемой им работе объекта (прямая связь) и оценке этой работы.

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — термин, введенный в практику менеджмента американским специалистом П. Сенге для обозначения организаций, занятых постоянным наращиванием своего потенциала путем коллективного обучения сотрудников.

ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — согласно ст. 23 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» — один из типов образовательных организаций — «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования».

ОБЩЕСТВЕННО-АКТИВНЫЕ ШКОЛЫ (ОАШ) — международное движение и сообщество школ и входящие в него конкретные общеобразовательные организации, ориентированные на тесные многосторонние связи школы с социумом, семьей, местным сообществом, развитие государственно-общественного управления, школьного самоуправления, развитие гражданской активности школьников.

ОЖИДАНИЯ ШКОЛЫ ОТ ВНЕШНИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН — представления школы как участника партнерских отношений о том, чего можно ожидать от различных внешних заинтересованных сторон —стейкхолдеров школы.

ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ — цели, сформулированные в форме, позволяющей всем участникам процесса стратегического управления школой понимать их и оперировать ими достаточно точно и однозначно. Это предполагает, что в явном виде сформулированы образ желаемого результата, время его наступления и ресурсы, минимально необходимые для его получения.

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ, ПРЕВЕНТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ — системное качество внутришкольного управления; способность системы управления к активному, опережающему и прогностическому характеру действий, антипод реактивного управления.

ОПТИМИЗАЦИЯ — выбор и осуществление наилучшего из возможных для данной ситуации (оптимального) варианта построения того или иного процесса, ведущего к оптимальным результатам. К сожалению, иногда термин О. используется в менее строгом смысле, как синоним улучшения, совершенствования (т.е. происходит отказ от главного в О. — стремления не к любимым, а к наилучшим, оптимальным результатам). Но О. — это не просто уход от заведомо неоптимальной практики, а построение наиболее прогрессивной, наилучшей из возможных.

ПАМЯТНЫЕ СОБЫТИЯ В ШКОЛЕ — значимые события школьной жизни, оставляющие глубокий эмоциональный след в индивидуальной и коллективной памяти членов школьного сообщества. Разные акции и меро-

приятия, происходящие в школе, могут стать П.с.ш. либо произвольно, либо с помощью продуманных управленческих и педагогических действий управленцев и педагогов, рассматривающих их в качестве важнейших компонентов жизнедеятельности, уклада, стиля, духа школы, ее организационной культуры, ее индивидуальности.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ ШКОЛЫ — согласно п. 4 ст. 26 Федерального закона РФ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» — обязательный коллегиальный орган управления школой: «В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации... педагогический совет... а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом...»). П.с.ш. — наиболее традиционный коллегиальный орган управления школой, имеющий длительную историю и сложившиеся традиции, широко описанные в научной и методической литературе. Это постоянно действующий орган для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса, жизнедеятельности школы в целом.

ПЕЧА-КУЧА (от япон. ペチャクチャ — болтовня) — популярный в последние годы в различных инновационных сообществах формат представления кратких докладов, специально ограниченных по форме и продолжительности, на неформальных конференциях. По правилам П.к. каждый выступающий представляет доклад-презентацию из 20 слайдов, каждый слайд демонстрируется 20 секунд, после чего трибуна автоматически передается следующему докладчику. Таким образом, продолжительность доклада ограничена временем в 6 минут 40 секунд. Доклады следуют один за другим. Количество докладов в рамках сессии П.к. обычно варьируется от 8 до 12. Формат П.к. может успешно использоваться в процессе презентации стратегиче-

ских идей. Выступления участников П.к. обычно оцениваются специальным жюри по согласованным критериям.

ПОСТАВЩИКИ РЕСУРСОВ ДЛЯ ШКОЛЫ — одна из групп контрагентов образовательной организации; лица и организации (по большей части внешние по отношению к школе), обладающие ресурсами, необходимыми для выживания, функционирования и развития школы и способные предоставить эти ресурсы в школе на безвозмездной или возмездной основе.

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ — 1) в узком смысле — то же, что анализ проблем или проблемный анализ; 2) в более широком смысле — общий принцип ориентации всего аналитического обеспечения принятия стратегических решений, когда вся аналитическая деятельность и использование различных методов анализа в конечном счете подчиняются работе по выявлению проблем, разрешение которых требует выработки стратегических решений, реализация которых должна привести к прогрессу в стратегическом развитии организации.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — важнейший стратегический документ образовательной организации, переходящей (перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития.

ПРОЕКТ — особая форма и единица (отдельный проект) организации деятельности людей, противопоставляемая обычно деятельности в форме стационарной, постоянно действующей социальной организации; комплексная деятельность временного коллектива специалистов в условиях активного взаимодействия с внешней средой, которая направлена на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата (изменения) в заданный промежуток времени с использованием ограниченных финансовых и других ресурсов.

ПРОЕКТ КАК РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ — результат деятельности проектирования. В ситуации организационного проектирования к

П.р.п. относятся проекты новых школ как организаций, их образовательных моделей, систем управления и т.д.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ — относительно самостоятельный вид человеческой деятельности, направленный на создание проектов как результата проектирования, как правило, проектов новых, не существовавших ранее вещей, продуктов, процессов, систем и т.д.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (англ. project management) — 1) совокупность знаний и основа для практической деятельности (а) область знания, наука, научная дисциплина; б) совокупность методологических подходов, принципов, концептуальных идей, понятий, выдвигаемых и рассматриваемых в рамках этой научной дисциплины; в) учебный предмет, в том числе в системе дополнительного профессионального образования управленческих кадров, основанный на достижениях науки); 2) область управленческой практики, практическое искусство субъектов управления.

ПЭСТ-АНАЛИЗ ШКОЛЫ (англ. PEST-analysis) — классический метод стратегического анализа состояния и прогнозирования тенденций изменения широкой внешней среды (макросреды) школы в плане ее влияний на ситуацию в школе и ее жизнедеятельность и прогнозирования этих влияний на ближайшее обозримое будущее. Говоря о влияниях макросреды на организации, в том числе школы, в стратегическом менеджменте имеют в виду прежде всего факторы, способствующие появлению для организации новых благоприятных внешних возможностей, а также угроз, опасностей, рисков. Первоначальное название метода было связано с выделением всего четырех групп факторов внешней макросреды, которые дают при перечислении английскую аббревиатуру PEST, где: P — политические факторы; E — экономические факторы; S — социальные факторы; T — технологические факторы.

РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ — целенаправленный, осмысленный, управляемый процесс качественных и количественных (в том числе стратегических) изменений школы как организации и образовательной системы, в результате

которого она приобретает новые системные качества и повышает свой общий потенциал и коэффициент полезного действия его использования. Этим Р.ш. существенно отличается от стабильного функционирования школы, при котором школа также меняется, но в большей степени использует имеющийся потенциал, чем создает новый.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ШКОЛЫ — один из важных аспектов и предметов при подготовке и принятии стратегических решений в школе. Именно Р.р.ш. позволяет реально обеспечить эффективную реализацию избранных приоритетов за счет их первоочередной ресурсной поддержки. Если провозглашаемые стратегии жизнедеятельности школы не обеспечиваются соответствующим Р.р.ш., их серьезность и тем более успешная реализация сомнительны.

РЕЖИМЫ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ — обобщенная характеристика работы школы, акцентирующая внимание на существенных особенностях, специфике работы на различных этапах ее жизнедеятельности, поскольку в разные моменты школьный механизм эксплуатируется в разных режимах. Эти режимы имеют множество характеристик, важнейшими из которых являются результативность и устойчивость (стабильность) работы школы.

САМООБСЛЕДОВАНИЕ ШКОЛЫ — обязательная регулярная процедура, осуществляемая образовательными организациями в соответствии с Порядком проведения самообследования образовательной организацией (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462).

СВОТ-АНАЛИЗ (SWOT — от англ. — S — strengths — сильные стороны организации, W — weaknesses — слабые стороны организации, O — opportunities — возможности (внешние, благоприятные для организации), T — threats — угрозы (внешние по отношению к организации)) — один из наиболее распространенных и популярных методов стратегического анализа и прогнозирования. Автором метода считается профессор Гарвардской школы бизнеса К. Эндрьюс (1917–2005).

СЕТЕВЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ — современная, опирающаяся на информационно-коммуникационные технологии форма организации обучения кадров. С.ш.у.к. предполагают использование возможностей дистанционного обучения, оперативное размещение на сайте С.ш.у.к. информации об организациях и лицах — участниках С.ш.у.к.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ШКОЛЫ — наиболее важные при классическом стратегическом анализе школы (по методу СВОТ-анализа) характеристики внутренней среды школы как организации, предположительно решающие в плане прогнозирования успеха выбираемых на его основе стратегий жизнедеятельности и соотносимые с внешними позитивными возможностями и опасностями (угрозами). Для достижения стратегического успеха школы необходимо некое равновесие С.с.с.ш. (50 на 50), а существенное преобладание совокупности первых над вторыми.

СИСТЕМА МЕР — один из возможных форматов и одна из возможных единиц организационного (в том числе внутришкольного) планирования, объект контроля, анализа, оценки; структурированная совокупность взаимосвязанных, сбалансированных по исполнителям, срокам, ресурсному обеспечению, необходимых и достаточных организационных действий, направленных на решение конкретной задачи или проблемы, на достижение результатов конкретного типа и уровня. Такие задачи, проблемы, ожидаемые результаты выступают по отношению к данной С.м. системообразующим фактором. С.м. разумно называть не любую сумбурную и эклектическую совокупность каких-то случайно объединяемых действий, а их целостный взаимоувязанный комплекс, специально проверенный на полноту, взаимодополняемость мер, их непротиворечивость, выполнимость, исчерпывающий характер.

«СМАРТ» (SMART) — аббревиатура английских слов, зашифровывающая некоторые важнейшие характеристики правильно поставленной цели: S — Specific — специфическая, конкретная, M — Measureable — измеримая,

A — Achievable — достижимая, R — Realistic — выполнимая, T — Time-bounded — привязанная ко времени.

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО — особый тип взаимодействия и взаимоотношений между людьми и организациями. С.п. предполагает возможность сотрудничества партнеров в работе, нацеленной на некие общие результаты, обмен ресурсами, совместную деятельность. Обычно по умолчанию подразумевается, что С.п. носит равноправный и симметричный, взаимовыгодный характер, опирается на отношения взаимного уважения и доверия (хотя в реальности это обеспечивается далеко не всегда).

СОЦИАЛЬНЫЙ ЗАКАЗ НА ОБРАЗОВАНИЕ — совокупность актуальных для определенных конкретно-исторических ситуаций нужд, потребностей, интересов широкого круга (в пределе — любых) социальных субъектов: общества, государства, рынка, домохозяйств (семей), связанных с деятельностью образовательных институтов общества, выражаемых и отстаиваемых этими субъектами в различных формах и с различным уровнем императивности адресуемых институтам образования в качестве требований, запросов, пожеланий, ожиданий (экспектаций), опасений.

СРЕДА ШКОЛЫ — пространство существования и жизнедеятельности школы. Различают внешнюю и внутреннюю С.ш. При стратегическом управлении школой одной из важнейших задач является задача обеспечения и поддержания соответствия организационной внутренней среды школы вызовам, требованиям и ожиданиям внешней среды.

СТАБИЛЬНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ШКОЛЫ — полное и точное наименование режима жизнедеятельности школы, который для краткости обычно называют режимом функционирования. Распространенной ошибкой является представление, что С.ф.ш. не предмет заботы стратегического управления школой. Между тем результативность С.ф.ш. находится в прямой зависимости от качества реализуемых текущих стратегий жизнедеятельности школы, а неудачные стратегии С.ф.ш. усложняют получение ожидаемых от него результатов и эффектов, усугубляя проблемы школы.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ — стратегии перехода (перевода) школы в желаемое новое состояние через введение новшеств, осуществление конкретных нововведений (инноваций). Если исключить ситуации отсутствия С.р.ш., правомерно говорить о стратегиях локальных, модульных и системных изменений в школе (В. С. Лазарев).

СТРАТЕГИИ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ — варианты стратегий, сфокусированные на бережливом использовании различных ресурсов, их экономии. Актуализация значимости С.р. связана с правительственными инициативами в области энергосбережения. В рамках С.р. в школе устанавливают современные приборы контроля, позволяющие точно измерять расходы воды и электроэнергии, проводят исследовательскую и разъяснительную работу в школьном сообществе, доказывающую важность, реальную возможность и масштабы экономии ресурсов, связанные с эти выгоды. Помимо ресурсосберегающего значения и эффекта, С.р. в школе имеют и определенное воспитательное значение.

ТОЧКИ РОСТА В ШКОЛЕ — собирательное обозначение элементов школьной системы, которые рассматриваются как перспективные зоны развития, обновления, нововведений в школе. Анализ Т.р.ш. и прогнозирование их изменений является важной составляющей стратегического анализа школы.

ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ (ПРОЗРАЧНОСТЬ) ШКОЛЫ И УПРАВЛЕНИЯ — одна из характеристик открытости деятельности образовательной организации и системы управления. Т.ш.у. одинаково важна во внешнем измерении, когда обществу представляется вся полнота значимой информации о школе и ее стратегиях, и внутри школы, когда принимаемые управленческие решения оперативно доводятся до всех участников образовательных отношений и их основания и механизмы понятны им (в особенности это касается деликатных решений о назначениях, стимулировании, поощрениях и взысканиях).

УКЛАД ЖИЗНИ ШКОЛЫ — обобщенная характеристика жизнедеятельности школы, отражающая относительно устойчивые и постоянно поддерживаемые особенности и частные характеристики, наиболее значимые для содержания и качества жизни детей и взрослых в школе.

УЛУЧШЕНИЕ ШКОЛ (англ. school improvement) — научное направление и практическое движение за совершенствование школ и практики их деятельности на Западе, прежде всего в США. В рамках У.ш. специализированные научные и консалтинговые организации помогают школам в анализе ситуации, выработке планов У.ш., организации контроля и т.д.

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ — деятельность субъектов управления, направленная на удовлетворение потребностей общества и школы как социальной организации: а) в создании новых образовательных учреждений; б) в обеспечении их выживания, адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям; в) в обеспечении стабильного, устойчивого и результативного функционирования школы, образовательного процесса; г) в обеспечении развития школы, ее перехода (перевода) в новое качественное состояние на основе осуществления планомерных инновационных процессов. Хотя в решение этих задач вносят определенный вклад все члены школьного сообщества и многие субъекты, находящиеся вне школы, именно управление в наибольшей степени отвечает за создание, выживание, функционирование и развитие школы.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА — специфический характер действий системы управления; действия системы управления по отношению к объекту управления и (или) происходящим в нем процессам, отличающиеся особенно дружественным, участвующим, поддерживающим отношением и одновременно предельно мягким, недирективным, дистанционным, тонким характером влияния на объект и процессы в нем. У.п. близка к управленческому сопровождению, но отличается от него большей эмоциональной вовлеченностью и в то же время особой деликатностью управленческого вмешательства.

ФАСИЛИТАТОР — лицо, создающее благоприятную обстановку в сообществе, облегчающую протекание сложных процессов, требующих напряженной коммуникации, например процессов, связанных со стратегическим планированием, выработкой стратегий. В качестве Ф. могут выступать как сотрудники школы, так и внешние специалисты, игротехники, прошедшие специальное обучение и подготовку или обладающие навыками организации продуктивной группой деятельности и коммуникации. Роль Ф. весьма желательно планировать и предписывать участникам коллективного стратегического мышления. При этом Ф. не обязан быть главным генератором идей, его миссия — создание раскованной, креативной атмосферы, максимальное вовлечение в творческую активность всех участников события, создание ощущения успешности действий, веры в себя, снятие (на этапе генерации идей) избыточной самокритики и негативной эмоциональной окраски происходящего.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ШКОЛЫ — 1) работа, жизнедеятельность сложной системы (например, школы в целом, образовательной, обеспечивающей системы школы, системы внутришкольного управления); процесс реализации ее функций (в первом и втором значениях термина) и движения к выполнению определенных целей. Ф.ш. может носить результативный и нерезультативный, оптимальный и неоптимальный характер, быть успешным и неуспешным; его характер существенно меняется в разные периоды жизнедеятельности системы, но при этом Ф.ш. в этом понимании имеет место на протяжении всей истории конкретной школы и при всех возможных режимах ее жизнедеятельности, например, школа не прекращает своего функционирования в этом значении и при переходе в инновационный режим; поэтому высказывания типа «школа перестала функционировать и стала развиваться», не сопровождаемые никакими комментариями и пояснениями, могут восприниматься в данном контексте как бессмысленные; 2) «усеченное», сокращенное (и иногда способствующее возникновению путаницы) название одного из основных режимов жизнедеятельности школы — режима стабильного, ста-

ционарного функционирования; по отношению к Ф.ш. в этом значении допустимы высказывания о переходе школы от Ф.ш. (точнее — стабильного Ф.ш.) к развитию.

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ — образы желаемых общих результатов жизнедеятельности организации. Принято считать, что цели в организации должны формулироваться всюду, для всех тех областей жизнедеятельности, где организации и ее менеджменту важен результат. Ц.о., в отличие от индивидуальных целей ее менеджеров и сотрудников, выступают в качестве некой публичной декларации.

ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА — 1) образовательная организация, добивающаяся высокой эффективности своей работы, сочетающая высокую результативность с отсутствием неоправданных затрат ресурсов; 2) движение школ, а также важная тема и направление в англоязычных образовательных исследованиях и практике (проф. П. Мортимор и др.), в рамках которых Э.ш. — это школа, достигающая высоких результатов, независимо от состава контингента обучающихся, умеющая добиваться успеха, прогресса, в том числе при обучении школьников из неблагополучных семей, живущих в сложных условиях и т.п. В рамках идеи Э.ш. понятие об эффективности различается от понятия о результативности школы. Э.ш. — это школа, которая не просто достигает результатов, но достигает максимальных результатов и прогресса всех учащихся.

Итоговый тест*Для слушателей курсов*

1. Комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы – это ...

- качество обучения
- уровень обученности
- качество педагогической деятельности
- **качество образования**

2. Процесс в результате которого определяется степень соответствия образовательных достижений обучающихся, условий реализации образовательной деятельности и его ресурсного обеспечения в образовательных учреждениях, муниципальных и региональной системах образования социальным и личностным ожиданиям, федеральным государственным образовательным стандартам и другим требованиям, зафиксированным в нормативных документах к качеству образования – это...

- рейтинговой образовательных организаций
- **оценка качества образования**
- мониторинг
- оценка качества образовательных достижений обучающихся

3. Школа, работающая в режиме традиционных форм, методов и средств организации образовательной деятельности и дающая, как правило, устойчивый, стабильный результат – это...

- школа развития
- школа упадка
- школа регресса
- **школа функционирования**

4. Что из перечисленных является разделом программы повышения качества образования, а не основной образовательной программы:

- **паспорт**
- целевой
- содержательный
- организационный

5. Программа повышения качества образования общеобразовательной организации разрабатывается на период...

- 1-2 месяца
- полгода
- **3-5 лет**
- 10 лет

6. На реализацию программы повышения качества образования наиболее существенное влияние могут оказать следующие виды рисков:

- нестабильность законодательства и текущей экономической ситуации
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-экономических изменений в стране или регионе

- колебания рыночной конъюнктуры в сфере образовательных услуг (маркетинговые риски)

- **все варианты ответов правильные**

7. Основными составляющими процесса управления риском не является:

- выявление источников риска
- анализ и оценка риска
- определение реакции на риск
- **сетевое планирование**

8. Основные методы снижения сопротивления изменениям

- материальное и моральное стимулирование
- **информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение**

- издание приказов, распоряжений
- увольнение, понижение по должности

9. Цель организационных изменений

- сокращение персонала
- устранение недостатков во внутренней среде организации
- изменение структуры
- **устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды**

10. Низкая эффективность реализации решения может проявляться в:

- корректировке решения

- неизменность сроков реализации решения
- **увеличении сроков реализации решения**
- дополнительном анализе ситуации

Заключение

Наличие программы повышения качества образования - залог успешной динамики и определенная гарантия роста качества образования. В каждой отдельной школе структура и содержание программы повышения качества образования может иметь свои особенности, не совпадая с предложенной, и отражать принятый школой план улучшения результатов. Проектирование программы повышения качества образования строится на основе множества факторов, главным из которых могут быть названы приоритеты развития систем более высокого ранга, частью которых является общеобразовательная организация.

Помимо особенностей целеполагания, несомненно, значим такой аспект проектирования программ как ресурсное обеспечение планируемых изменений. Подобное положение объективно оправданно, так как стратегия развития образовательных систем детерминирует приоритеты развития общеобразовательной организации. Программа повышения качества образования не является обособленным документом. Ее содержание должно быть связано с другими внутренними документами общеобразовательной организации. В стремлении повысить качество образования программа повышения качества образования в общеобразовательной организации призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность в меньшей зависимости от материально-технической оснащенности школы, контингента обучающихся, их этнической принадлежности, доходов семей.

Программа призвана оптимизировать воздействие на общеобразовательную организацию комплекса факторов, легитимизировать вероятностный характер развития за счет конкретизации поставленных целей и задач, на основе прогностической составляющей и создания образа ожидаемого состояния. При составлении программы повышения качества образования, администрация и педагогический коллектив должны достичь взаимопонимания и

приятия основных предлагаемых линий развития не только между собой, важно прийти к консенсусу со всеми заинтересованными сторонами и участниками образовательных отношений (обучающимися, их родителями, органами управления образованием, организациями-партнерами).

Это может быть обеспечено с помощью многосторонней экспертизы, как всей предлагаемой программы, так и отдельных ее составляющих. Организация экспертных процедур может быть проведена в традиционных формах анкетирования, интервью, бесед и круглых столов. Возможно, их отличием от традиции является условие их проведения в режиме мониторинга.

Наличие программы, обладающей перечисленными свойствами, дает уверенность руководителю и коллективу, что он знает, какой конечный результат должен быть получен к определенному моменту времени, какие действия, кто и когда должен совершить для достижения желаемого результата. В этой связи кроме целостной оценки программы школы по рассмотренным этапам, ее оценивание должно проводиться с точки зрения полноты структуры программы, взаимосвязи и преемственности разделов, а также качеств каждого из структурных элементов.

Не менее важно, чтобы благодаря программе не только руководитель, но и участники совместной деятельности понимали, на достижение какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, что от них ждут и что произойдет, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач. Результатом реализации программы повышения качества образования должен стать не краткосрочный эффект временного повышения учебных результатов, положительно сказывающихся на образовательной статистике и отчетности, а повышение педагогического потенциала школы, обеспечивающего их дальнейшее развитие.

Литература

1. Базилевич, С. В. Количественные методы в управлении : учебное пособие / С.В. Базилевич, Е.Ю. Легчилина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 143 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438637> (30.11.2017).
2. Бысик Н. В. Типология школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, методика и инструменты определения статуса школ и последующей углубленной диагностики [Электронный ресурс] – URL: ippk.ru/attachments/article/4569/2_типология... (дата обращения: 19.01.2019)
3. Бысик Н.В. Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] – URL: ippk.ru/attachments/article/4569/2_Эффективная_школа.pptx (дата обращения: 22.01.2018)
4. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя–практика : пер. с англ. [Текст] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
5. Вылегжанина, А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления : учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 160 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=365143> (30.11.2017).
6. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. – Таганрог: ТРТУ, 2003.
7. Закон Кемеровской области от 05 июля 2013 года N 86-ОЗ «Об образовании» [Электронный ресурс] / ДОиН КО. -Режим доступа: <http://xn42-6kcadhwnl3cfdx.xn--p1ai/documents/133/> (30.11.2017).
8. Ильин, В. В. Проектный менеджмент : практическое пособие / В.В. Ильин. - М. : Интермедиа, 2015. - 266 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454160> (30.11.2017).

9. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учебник / В.М. Мишин. - 2-изд., стер. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 527 с. : табл., граф., схемы - (Профессиональный учебник: Менеджмент). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115176> (30.11.2017).
10. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы [Текст]: Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций / А.М. Моисеев. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – 340с.
11. Пакет методических материалов для руководителей общеобразовательных организаций (эффективная школа) [Электронный ресурс] – URL: <http://solonovschool.ucoz.ru/9/2016/prilozhenie-paket-metodmaterialov-dlja-rukovodite.pdf> (дата обращения: 19.01.2019)
12. Первушин, В. А. Практика управления инновационными проектами : учебное пособие / В.А. Первушин ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. - М. : Издательский дом «Дело», 2014. - 209 с. : ил. - (Образовательные инновации). [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443295> (30.11.2017).
13. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд [Текст] / Составитель: Пинская М.А. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с.
14. Пинская М. А., Косарецкий С. Г., Фрумин И. Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. — 2011. – № 4. – С. 148- 177

15. Постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 28.12.2016 N 542 «О внесении изменений в постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 04.09.2013 N 367 «Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Развитие системы образования Кузбасса» на 2014 - 2025 годы» [Электронный ресурс] / ДОиН КО. -Режим доступа: <http://xn--42-bkcadhwnl3cfdx.xn--p1ai/documents/524/> (30.11.2017).
16. Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 N 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (вместе с «Правилами осуществления мониторинга системы образования») [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150568 (30.11.2017).
17. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 19.12.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (19.01.2019).
18. Приказ Минобрнауки России от 05.12.2014 N 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.02.2015 N 35837) [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174924 (19.01.2019).
19. Прикот, О.Г. Управление современной школой. Выпуск IX. Проектное управление развитием образовательной организации. [Текст] / О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов. – Ростов- н/Д.: Изд-во «Учитель», 2006. – 256 с.
20. Распоряжение Коллегии Администрации Кемеровской области от «28» февраля 2013г. № 182-р «Об утверждении плана мероприятий

- («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы Кемеровской области, направленные на повышение эффективности образования» [Электронный ресурс] / ДОиН КО. -Режим доступа: <http://xn--42-6kscadhwnl3cfdx.xn--p1ai/documents/35/> (30.11.2017).
21. Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 N 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797 (30.11.2017).
22. Тарасенко, В.В. Логика и методология управления: книга для руководителя : учебное пособие [Текст] / В.В. Тарасенко. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 368 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115405> (30.11.2017).
23. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
24. Управление качеством : учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2013. - 288 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118966> (30.11.2017).
25. Управление рисками проектов / Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина ; науч. ред. А.В. Гребенкин. - Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. - 186 с. : [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276487> (30.11.2017).
26. Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: словарь-справочник [Текст] / Под ред. А. М. Моисеева. А. А. Хвана. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2014.

27.Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Консультант плюс. – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (30.11.2017).

Приложение 1

**Структура аналитической справки по результатам
оценки качества образования
МБОУ «СОШ...» за 2014-2017 гг**

Целью внутренней оценки качества образования является

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

-
-
-

Внутренняя оценка качества образования была направлена на анализ:

- I. качества образовательных результатов:
 - предметные результаты обучения;
 - метапредметные результаты обучения;
 - личностные результаты обучения;
 - достижения учащихся на конкурсах, олимпиадах, соревнованиях;
 - здоровье учащихся;
 - степень удовлетворённости родителей образовательным процессом в ОО;
- II. качества реализации образовательного процесса:
 - основные образовательные программы;
 - дополнительные образовательные программы;
 - реализация учебных планов и рабочих программ по учебным предметам;
 - качество курсов по выбору и элективных курсов;
 - качество воспитательной работы;
- III. качества условий, обеспечивающих образовательный процесс:
 - контингент учащихся;
 - кадровое обеспечение;
 - материально - техническое обеспечение
 - организация питания
 - безопасность обучения
 - использование социальной сферы села / социальное партнерство
 - управление качеством образования

I .Качество образовательных результатов

1. Сравнительный анализ результатов обучения за 2014-2016 гг.
2. Предметные результаты обучения.

2.1. Успеваемость и качество знаний на каждом уровне образования в сравнении за 3 года.

2.2. Аналитическая справка по результатам итоговых контрольных работ за 2014-2016 гг.

2.3. Результаты промежуточной аттестации

По уровням образования НОО / ООО / СОО

2.4. Аналитический отчет о результатах государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших образовательные программы основного общего образования по русскому языку и математике / указать др. предметы в 2014-2016 гг

Обобщая итоги, укажем типичные факторы, влияющие на результаты ОГЭ:

-
-
-

2.5. Аналитический отчет о проведении государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших образовательные программы среднего общего образования, по русскому языку, математике / указать предметы в 2014-2016 году

Обобщая итоги, укажем типичные факторы, влияющие на результаты ЕГЭ:

-
-
-

2.6. Результаты НИКО, ВПР

3. Метапредметные результаты обучения

4. Личностные результаты обучения

5. Достижения учащихся на конкурсах, олимпиадах, соревнованиях

6. -Здоровье учащихся

7. Степень удовлетворённости родителей образовательным процессом в Учреждении

II. Качество реализации образовательного процесса

2.1. Основные образовательные программы

2.2. Дополнительные образовательные программы

Таблица 21. Программы

Направление деятельности	Программа	Кол-во часов	Руководитель
ИТОГО			

2.3. Реализация учебных планов и рабочих программ по учебным предметам

2.4. Качество курсов по выбору и элективных курсов

2.5. Качество воспитательной работы

III. Качество условий, обеспечивающих образовательный процесс

3.1. Контингент учащихся

Общая численность / численность по уровням образования
Учащиеся, воспитывающиеся в неполных семьях
Учащиеся из малообеспеченных семей
Учащиеся из многодетных семей
Учащиеся, обучающиеся на дому
Учащиеся, систематически пропускающие учебные занятия
Семьи учащихся, которые находятся в социально-опасном положении
Учащиеся, воспитывающиеся опекунами
Образование родителей
Учащиеся, состоящие на внутришкольном учете
Учащиеся, состоящие на учете в ОДН
Учащиеся, состоящие на учете в КДН и ЗП
Учащиеся с ОВЗ
Учащиеся, имеющие инвалидность
Учащиеся дети мигрантов

3.2. Кадровое обеспечение

1. Укомплектованность педагогическими кадрами
2. Образование руководящих и педагогических работников
3. Повышение квалификации руководящих и педагогических работников
4. Профессиональная переподготовка руководящих и педагогических работников
5. Сведения об аттестации и сертификации руководящих и педагогических работников
6. Средний возраст, стаж в должности и в организации

Дополнительная информация об участии:

- в конкурсах
- в работе семинаров (указать уровень)
- на конференциях (указать уровень)

Особенности организации методической работы в школе (единая методическая тема и др.)

3.3. Материально - техническое обеспечение

3.3.1. Инфраструктура общеобразовательной организации

3.3.2. Информация о наличии компьютерного оборудования и иных информационных ресурсов, и средств обеспечения образовательной деятельности

3.4. Организация питания

3.5. Безопасность обучения

3.5.1. Состояние работы по обеспечению безопасности обучающихся и работников школы во время их трудовой и учебной деятельности.

В соответствии с требованиями положения об охране труда в школе работа осуществлялась в следующих направлениях:

.....
3.5.2. Меры пожарной безопасности

.....
3.5.3. Гражданская оборона, защита от ЧС природного и техногенного характера

.....

.

3.6. Использование социальной сферы села / социальное партнерство

3.7. Управление качеством образования

Исходя из полученных результатов оценки качества образования школа ставит перед собой задачи на 2016-2017 учебный год:

- 1.
- 2.

Титульный лист

_____ (Полное название учреждения)

УТВЕРЖДАЮ

Директор _____
(название учреждения)_____
« ____ » _____ 2017 г.**ПРОГРАММА**

«.....»
(название программы)

Автор(ы) программы:.....

Принята
на заседании педагогического совета
« ____ » _____ 2017 г., протокол № ____

2017г.

Анкета**Есть ли изменения?**

Уважаемые коллеги!

Ниже представлен перечень утверждений, которые характеризуют изменения в школьной жизни. Просим вас отметить, насколько каждое из утверждений соответствует ситуации изменений в вашей школе за последний год.

Благодарим вас за сотрудничество.

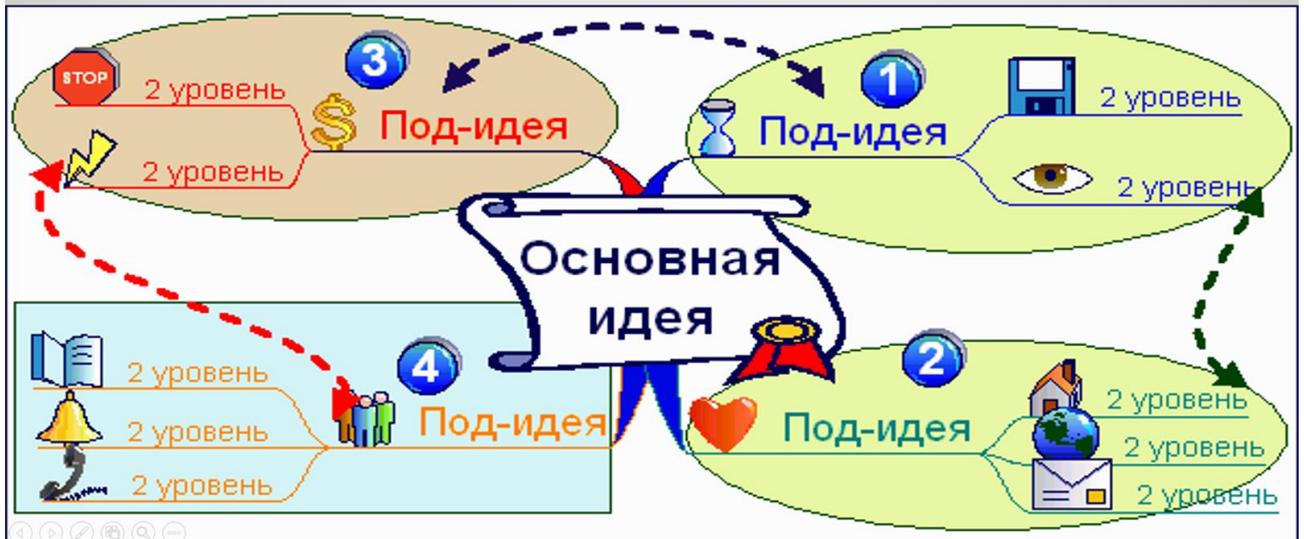
Вопрос	Изменений нет	Незначительные изменения	Заметные изменения
Доверие и сотрудничество			
Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом			
Школа поддерживает взаимодействие учителей			
Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы			
Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами			
Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений			
Целенаправленная командная работа			
В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение			
Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы			
В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях			
Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда			
Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально			
Работа с данными			
Планирование в школе происходит на основе анализа информации			
Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников			
Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения			
В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников			
Достижения учителя измеряются разными способами			
Возможности профессионального развития			
Школа организует полезные рабочие группы и тренинги			
Школа выделяет учителям время для самообучения			
Мы получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения			
Мы определяем задачи профессионального развития, ориентируясь на новые стратегии/технологии преподавания			
Профессиональный рост учителя поддерживается разными способами			

Матрица Эйзенхауэра:

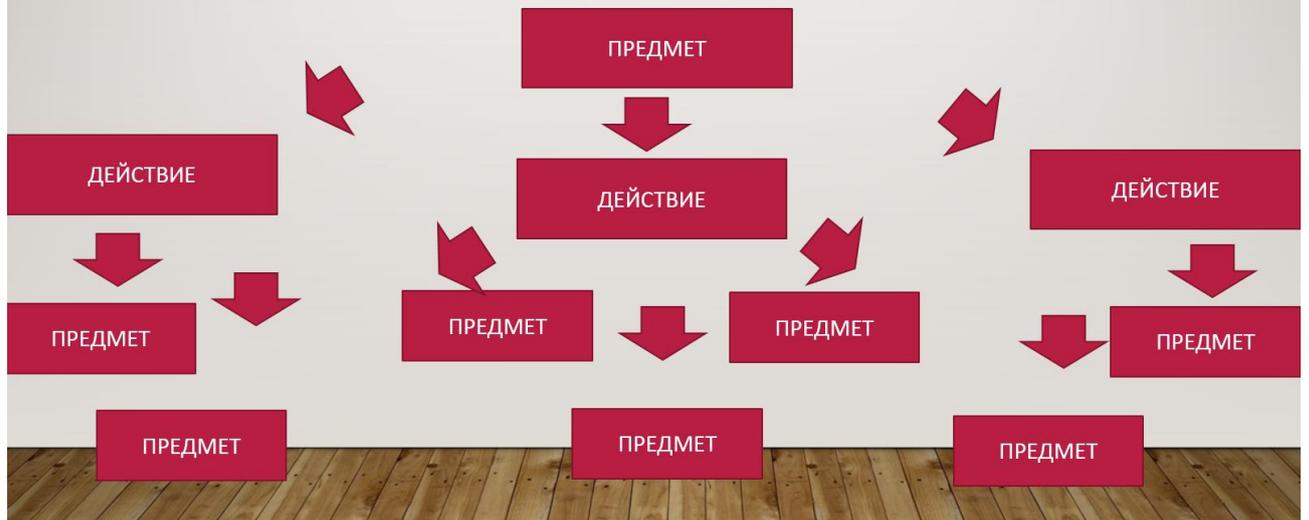
или Принцип Эйзенхауэра, или Метод Эйзенхауэра — техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными.

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА I А	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА II Б
В А Ж Н Ы Е	Разрешение кризисов Штатные задачи Проекты, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых проектов Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Напаживание отношений Определение новых перспектив, альтернативных проектов
Н Е В А Ж Н Ы Е	Прерывания, перерывы Некоторые телеф. звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телеф. звонки «Пожиратели» времени Развлечения
	III В	IV Г

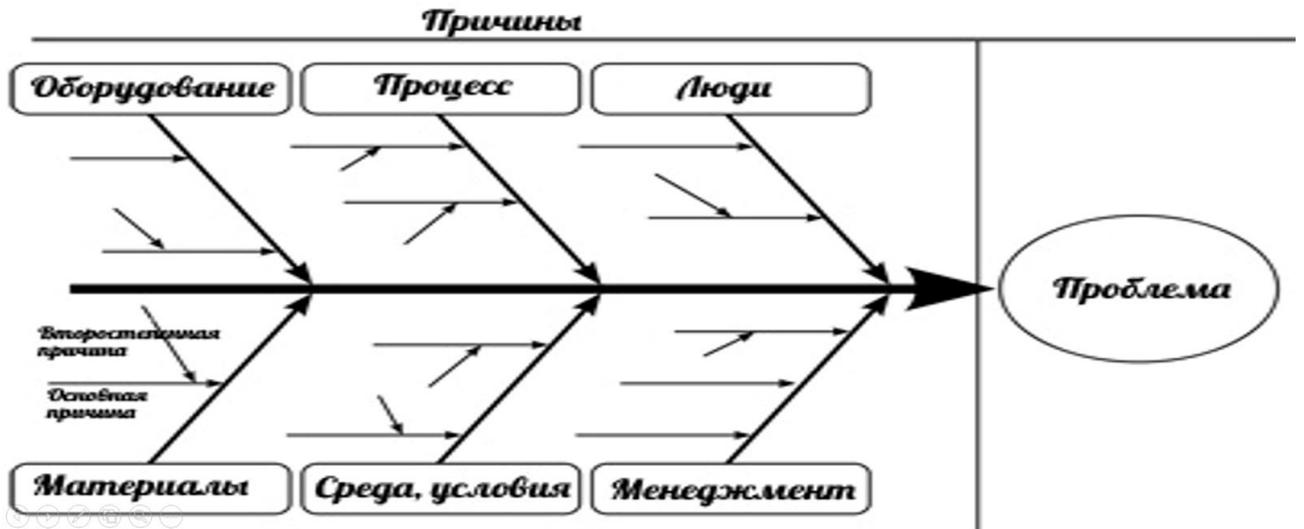
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПРИЕМ «ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА»



МЕТОДИЧЕСКИЙ ПРИЕМ «ДЕНОТАТНЫЙ ГРАФ»



МЕТОДИЧЕСКИЙ ПРИЕМ «ФИШ-БОУН»



МЕТОД ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ «МИРОВОЕ КАФЕ»



Приемы, используемые для оценки процесса разработки и реализации программы повышения качества образования

Прием: Трехступенчатый анализ проекта программы. В процессе разработки программы повышения качества образования проводится определение приоритетов деятельности общеобразовательной организации на перспективу (на период действия программы). Определение приоритетов может происходить на основе трехступенчатого анализа, включающего в себя обсуждение на заседаниях методических объединений (предметных комиссий) учителей, методического и педагогического советов.

Каждая из структур, участвующих в трехступенчатом анализе проекта программы выполняет свою часть работы, содержание которой может варьироваться и определять индивидуально для каждой общеобразовательной организации. Основным направлением всей проводимой аналитической работы является рассмотрение проекта программы через призму повышения качества образования.

Каждый из субъектов, участвующих в анализе оценивает представленный документ, исходя из своего представления о состоянии общеобразовательной организации и тех задач, которые перед ним стоят. Результаты анализа программы, проведенного каждым из субъектов, являются открытыми для других.

Основным итогом трехступенчатой экспертизы программы является формулировка приоритетов и определение стратегических направлений деятельности общеобразовательной организации, а также принятие проекта программы за основу для вынесения ее на внешнюю экспертизу.

Внешняя экспертиза направлена на уточнение приоритетных направлений работы общеобразовательной организации, отраженных в программе, и их актуализации. Она заключается в изучении мнений потребителей образо-

вательных услуг и организаций партнеров о разрабатываемом документе, может включать в себя опросы, анкетирования, круглые столы и другие формы сбора информации об отношении к предлагаемому проекту программы. Содержание и регламент процедур можно свободно определять и варьировать. Основными их задачами является информационная поддержка (через формирование положительно настроенного общественного мнения) и, более важная составляющая, окончательное определение перечня стратегических направлений деятельности общеобразовательной организации по вопросам повышения качества образования на период действия программы.

Прием: Оценка хода реализации программы субъектами образовательных отношений. Оригинальным элементом оценки промежуточных итогов реализации программы может являться анализ работы общеобразовательной организации в рамках годовых циклов через суммирование мнений субъектов образовательной деятельности.

Реализация программы проводится поэтапно через постановку актуальных задач работы, раскрывающих приоритетные направления развития общеобразовательной организации, которые представляются в годовых планах работы. Годовой план работы общеобразовательной организации включает в себя: перечень задач работы, календарный план мероприятий и ряд приложений: план внутришкольного контроля и др. Все части годового плана работы обеспечивают развертывание стратегии общеобразовательной организации. Годовой план ежегодно обсуждается на заседаниях методического, педагогического советов в мае-июне, и после этого представляется на утверждение педагогического совета в августе.

Объектами оценки субъектов образовательной деятельности могут стать основные направления работы общеобразовательной организации и характер участия самих субъектов в реализации годового плана работы. Опросы организуются в конце учебного года во всех подразделениях общеобразовательной организации по специально подготовленным стандартным анкетам. Ответственным за их проведение могут выступать один из заместителей дирек-

тора общеобразовательной организации совместно с педагогом-психологом (социальным педагогом или др.). Участниками опросов становятся обучающиеся 5-11 классов, педагоги общеобразовательной организации. Всем респондентам предлагаются анкеты, в которых им необходимо привести как можно более полный перечень запомнившихся событий учебного года.

Собранные данные о мероприятиях, прошедших в течение учебного года, обрабатываются отдельно по обучающимся, по педагогам. Сначала подсчитывается общее количество упомянутых фактов (событий) и проводится их разделение по направлениям. Затем проводится анализ вовлеченности различных категорий педагогических работников, для чего все приведенные в анкетах факты (события) группируются по критерию «субъект-организатор».

По результатам обработки выстраиваются демонстрационные графики, содержание которых становится объектом внутришкольного управленческого анализа. Полученные данные могут быть проанализированы по различным критериям: по характеру и специфике осуществленной деятельности, по степени вовлеченности в нее различных категорий педагогических работников, по степени интенсивности работы различных подразделений и др. Наконец, может быть проведен непосредственный сравнительный анализ восприятия (оценки) работы общеобразовательной организации обучающимися и педагогами, что может стать основой последующих изменений практики общеобразовательной организации.

Прием: Сопоставительный анализ результатов реализации программы. В процессе разработки программы повышения качества образования или на одной из первых стадий ее реализации перспективным представляется проведение администрацией общеобразовательной организации сопоставительного анализа положения организации до начала реализации программы повышения качества образования и ожидаемого (проектируемого) по ее окончании. Осуществление данной процедуры возможно через формулировку нескольких ключевых параметров, не обязательно идентичных при-

ритетам, отраженным в программе. По каждому из параметров составляются две характеристики: существующего и ожидаемого состояния общеобразовательной организации.

Оформление результата удобно в виде таблицы, что обеспечивает улучшение восприятия разработки и наглядность материала при его представлении. Данный прием может быть применен при представлении программы общественности, педагогическому сообществу и органам управления образованием.

Материалы для проведения экспертизы и коррекции программ повышения качества образования

Блок 1 «Общий»

Пожалуйста, ответьте на предлагаемые вопросы и заполните таблицу, определив полноту программы.

№	Вопросы	В полной мере	Частично	Нет
1.	Основываются ли все запланированные действия (мероприятия) на данных самоанализа?			
2.	Охватывают ли запланированные действия (мероприятия) все выявленные в самоанализе области, нуждающиеся в изменениях?			
3.	Насколько запланированные действия (мероприятия) адекватны целям и задачам улучшения результатов учащихся?			
4.	Конкретизированы ли (на уровне действий (мероприятий)) цели и задачи программы для всех участников?			
5.	Конкретизированы ли сроки, необходимые для реализации каждого действия (мероприятия)?			
6.	Реалистичны ли данные сроки?			
7.	Проинформированы ли работники школы и общественность о разработке программы?			
8.	Определены ли исполнители (ответственные) по каждому действию (мероприятию)?			
9.	Информированы ли ответственные о своих задачах?			
10.	Определены ли для каждой из задач показатели успешности их решения?			
11.	Сформулированы ли по каждому мероприятию конкретные ожидаемые результаты?			
12.	Насколько конкретно сформулированы результаты?			
13.	Определены ли индикаторы, позволяющие судить о достижении результатов?			
14.	Определены ли ресурсы, необходимые для реализации каждого мероприятия?			
15.	Достаточно ли ресурсов для реализации каждого мероприятия?			
16.	Насколько полно отражены в программе возможности использования ресурсов «внешней среды»: местного уровня (район города, поселение), муниципального уровня, регионального уровня, социальных партнеров?			
17.	Определены ли источники информации для мониторинга реализации программы по каждой задаче?			
18.	Определены ли ответственные за сбор данных по каждой задаче?			
19.	Определена ли периодичность сбора данных?			
20.	Предусмотрено ли в рамках мониторинга изучение мнений родителей/учащихся/работников школы?			
21.	Определены ли способы информирования работников школы и общественности о результатах мониторинга?			
22.	Предусмотрен ли анализ (обсуждение) хода и результатов реализации программы командой проекта?			

Блок 2. «Реализация программы»

Определите, какие из описанных задач и действий включены в программу. Какие из них и в какой степени реализуются? Обоснуйте (дайте комментарий), что необходимо сделать, чтобы реализовать более эффективно.

№	Задачи / действия	Включены/не включены	Реализуются частично	Реализуются активно	Комментарий
I	Повышение качества преподавания, обмен опытом				
1.	Внедрение планов профессионального развития педагога				
2.	Повышение квалификации педагогов (курсы, программы ПК и проф. переподготовки)				
3.	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ				
4.	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)				
5.	Создание школьных профессиональных сообществ для улучшения качества работы (ПСО, кружков качества, проектных групп, творческих групп)				
6.	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания				
7.	Взаимопосещение уроков				
8.	Введение практики «наставничества»				
9.	Тематические педсоветы				
10.	Педагогические мастерские				
11.	Открытые уроки				
12.	Формирование базы лучших практик педагогов				
II	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов				
1.	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования				
2.	Оценка индивидуального прогресса учащихся				
3.	Кластерный анализ результатов				
4.	Исследование учебной мотивации учащихся, удовлетворенности каче-				

	ством образования				
5.	Анализ результатов ЕГЭ и ГИА				
6.	Проведение мониторинга адаптации выпускников школы в социуме.				
III	Развитие управления и лидерства				
1.	Внедрение практики управления по результатам				
2.	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности				
3.	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)				
IV	Повышение учебной мотивации учеников/помощь ученикам				
1.	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижений, конференции, марафоны, олимпиады)				
2.	Организация (развитие) ученического самоуправления				
3.	Развитие технологий проектной деятельности				
4.	Развитие ИКТ				
5.	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся				
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом				
1.	Активизация работы совета школы, родительского комитета				
2.	Повышение активности школы в жизни местного сообщества: разработка и реализация инициатив				
3.	Модернизация сайта школы				
4.	Подготовка публичного доклада				
5.	Публикации в СМИ				
6.	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)				
7.	Презентация учебных достижений ребенка семье				
8.	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для				

	родителей				
9.	Совместные проекты и мероприятия с семьей				
10.	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями				
VI	Изменение содержания образования				
1.	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы				
2.	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору				
3.	Развитие внеурочной деятельности				
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие/привлечение ресурсов				
1.	Заключение договоров с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППС-центрами, вузами				
2.	Включение учреждения в ассоциации, сетевые сообщества образовательных учреждений				

Блок 3 «Ресурсы поддержки».

Конкретизируйте способы поддержки школьных программ улучшения результатов в рамках задач программ и указанных направлений поддержки.

Поддержка / Уровень	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания и обмен опытом	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов	Развитие управления и лидерства	Повышение учебной мотивации учеников	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом	Изменение содержания образования	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие
Экспертиза							
Обучение							

Консультирование							
Ресурсная поддержка							
Информационно-методическая поддержка							

Прием: *«Дневник Школы (Педагога, Директора)»*. Ещё одним полезным приемом оценки реализации программы повышения качества образования может стать документ для самоанализа в формате дневника: *«Дневник Школы (Педагога, Директора)»*. Его применение позволяет ответить на вопросы: превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности, и к каким значимым для школы результатам это привело.

В *«Дневник Проекта»* вносятся данные об обучающих мероприятиях (тренинги, семинары и т.п.), в которых приняли участие представители школы. Это могут быть мероприятия (тренинги/учебные курсы/семинары/деловые игры), проведенные в рамках проекта на межрегиональном, региональном и муниципальном (межмуниципальном) уровнях (столбец *«Мероприятие»*).

В столбец *«Основные элементы тренинга»* вносится информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия. В столбец *«Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов»* из школьных программ вносятся название действия (мероприятия), предполагающего применение освоенных методик (способов работы). Например: элемент тренинга *«учитель-фасилитатор»* - элемент программы *«освоение педагогических технологий, повышающих учебную мотивацию: групповая работа, диалог и дискуссия»*.

В *Дневник Педагога* и *Дневник Директора (Администратора)* вносятся данные об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец *«Результаты использования»* вносятся данные, характеризующие конкретные продукты деятельности (программы, разработки и т.п.) и позитивные качественные изменения в предмете деятельности (достижения учащихся (школы), отношения участников образовательного процесса и др.). *«Комментарии»* заключаются в разъяснении (интерпретации) содержания отмеченных результатов, масштаба и характера их проявления, связи с задачами программы повышения качества образования.

Дневник Проекта
(Школа №__)

Мероприятие	Организатор/ провайдер	Даты	Участники	Основные элементы	Соответствующие им элементы школьной програм- мы повышения ка- чества образования
1.Межрегиональный научно- практический семи- нар			1. 2. 3.	1..... 2..... 3.....	
2.....					
3.....					

Дневник проекта
(Педагог)

Педагог <u>Ф.И.О.</u>	Используемые методы (тех- нологии, спо- собы) работы	Где исполь- зует (класс, курс и т.п.)	Результаты ис- пользования	Комментарии педагога	Комментарии куратора (ме- тодист, руково- дитель проекта)
1.					

Дневник проекта
Директор (Администратор) Ф.И.О.

Форма использо- вания (способ дея- тельности, комму- никации и т.п.)	Где использует (вид деятельно- сти, «участок» работы и т.п.)	Результаты ис- пользования	Комментарии директора	Комментарии куратора (му- ниципаль- ный/регионал ьный коорди- натор)
1.				

