

## **Рекомендации по разработке программы повышения качества образования в образовательной организации**

Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Обеспечение равного доступа к качественному общему образованию для всех детей – одна из ключевых тем для современного российского образования. В конечном итоге качество работы школы определяется, в первую очередь, ее способностью повышать жизненные шансы каждого ученика.

Образовательным организациям, относящимся к категории школ с низкими образовательными результатами, в целях повышения качества образования рекомендуется проводить работу в направлении усиления имеющихся образовательных резервов.

**Программа повышения качества образования в образовательной организации** (далее – Программа) является механизмом управления её ресурсным потенциалом, она необходима для успешного перехода образовательных организаций в эффективный режим работы.

Программа должна быть направлена на решение наиболее важных стратегических задач, преодоление которых позволит повысить общий уровень качества образовательной организации, поэтому она должна иметь ярко выраженную направленность с ориентацией на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование. Она рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

Данные методические рекомендации адресованы руководителям, заместителям руководителей и имеют целью создание пошагового инструментария по разработке программы повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами,

направленной на обеспечение доступности современного качества общего образования, успешной социализации детей, преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, сложностью контингента за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала образовательных организациях.

### **Структурные компоненты Программы:**

- титульный лист;
- пояснительная записка;
- паспорт Программы (таблица 1);
- 5 разделов (1 раздел – «Аналитическая справка», 2 раздел – «Проблемный анализ», 3 раздел – «Концепция программы образовательной организации по повышению качества образования», 4 раздел – «Перечень мер по улучшению качества образования в образовательной организации», 5 раздел – «Риски реализации Программы»);
- приложения (по финансированию, методикам проверки качества образования и т.д.).

## **1. Рекомендации по составлению пояснительной записки и паспорта Программы**

В пояснительной записке и паспорте Программы обосновывается методика составления Программы – цели, задачи, целевые индикаторы, сроки реализации Программы, а также выделяются ожидаемые результаты ее реализации.

Для составления пояснительной записки необходимо грамотно сформулировать ключевую цель Программы. Цель – элемент программы, тесно связан с другим ее элементом «Результатом». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю Программу в целом. Цель обычно касается нового качества, которое сформируется по окончании Программы.

### **Требования к постановке цели:**

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность (представление в обобщенном виде конечного продукта исследования);
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;
- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;

- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации Программы;
- указания на пути, средства, методы реализации Программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

Задачи – это конкретные действия, которые необходимо выполнить для достижения цели.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д.) и, как правило, их не бывает более 4–5.

**Требования к представлению задач Программы следующие:**

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному 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 задачи.

При составлении Программы необходимо сформулировать **результат**. Именно ожидаемый результат определяет цель Программы.

**Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:**

- соответствие показателям, характеризующим проблему;
- значения индикаторов за последний год;
- промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии);
- качественное описание степени решения проблемы;
- оценка устойчивости результатов.

Таблица 1

**ПРИМЕРНЫЙ СТРУКТУРНЫЙ ВАРИАНТ  
ПАСПОРТА ПРОГРАММЫ**

Наименование Программы	
Основание разработки Программы	
Заказчики	
Цель Программы	
Основные задачи Программы	
Перечень разделов	

<b>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы</b>	
<b>Сроки и этапы реализации Программы</b>	1. Первый этап (сроки) – Наименование этапа. Цель: 2. Второй этап (сроки) – Наименование этапа. Цель: 3. Третий этап (сроки) – Наименование этапа. Цель:
<b>Ответственные лица, контакты</b>	
<b>Контроль реализации Программы</b>	

## **Рекомендации по разделу 1. - Аналитическая справка**

В данном разделе производится сбор справочных данных образовательной организации, на основе которых составляется Программа повышения качества образования.

**Аналитическая справка** – необходимая составная часть Программы. Имея подобный собранный справочный материал, разработчики Программы смогут лучше осмысливать достигнутый уровень качества образования в образовательной организации, а внешние эксперты, читая подобную справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем образовательной организации.

В содержании справки рекомендуется дать краткую вводную характеристику социального окружения образовательной организации и описать характер его влияния на образовательную организацию по следующим параметрам:

- численность обучающихся;
- число смен с указанием классов по сменам;
- число классов по ступеням образования или по параллелям;
- количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почётным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
- средний возраст учителей;
- режим образовательной организации;
- продолжительность уроков по классам;
- состояние материально-технической базы (спортзалы, площадки, стадион, актовый зал, столовая, количество и оснащённость кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной,

научно-популярной, методической и учебной литературы), медицинский, стоматологический, и другие кабинеты);

- характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные кружки, студии, секции действуют на базе образовательной организации);

- краткие сведения об истории, традициях, наследии образовательной организации;

- характеристика контингента (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учебе и т.д.);

- характеристика социума (население микрорайона, окружение образовательной организации, наличие культурно-просветительных, спортивных учреждений и пр.);

- краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последний учебный год по ступеням, параллелям, классам или циклам предметов и динамика результатов за последние годы, а также другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;

- характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений образовательной организации, т.е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна – конкурентные преимущества образовательной организации;

- характеристика управляющей системы образовательной организации.

Обобщенную схему проблемного анализа в целом можно представить в виде следующей **последовательности действий**:

- на основе анализа внешних и внутренних источников социального заказа и прогнозирования изменений требований, которые будут исходить из этих источников в будущем, формулируем в чётко характеризующих педагогических категориях общий образ желаемого результата;

- оцениваем в этих же категориях результаты работы образовательной организации;

- сравниваем желаемый и действительный результаты работы образовательной организации, выявляем расхождения и формулируем на основе этого проблемы;

- выявляем расхождения и формулируем на основе этого проблемы;

- выявляем недостатки условий, приведших к возникновению недостатков учебно-воспитательного процесса и результатов;

- формулируем ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

На основе указанных данных формируется **аналитическая справка**, которая должна стать **основой дальнейшего проблемного анализа**.

## **Рекомендации по разделу 2. - Проблемный анализ образовательной организации**

В данном разделе Программы необходимо провести **«SWOT\*-анализ»** нормативных документов, а также внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие конкретной образовательной организации, составить «проблемную справку» образовательной организации (таблица 2).

*\*SWOT-анализ. Он получил такое название по первым буквам четырех английских слов: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, которые в русском переводе означают соответственно: Сильные и Слабые стороны внутренней среды по отношению к какому-то вопросу, задаче, Возможности (благоприятные возможности, которые создает внешняя среда и ее ожидаемые изменения) и Угрозы (опасности, риски для образовательной организации, которые несет с собой внешняя среда).*

Данные, зафиксированные в аналитической справке необходимо сопоставить с состоянием и результатами образовательной и воспитательной деятельности, а также с качеством управления образовательной организацией.

Таблица 2

### **SWOT-анализ актуального состояния внешнего и внутреннего потенциала образовательной организации**

Сильные стороны	Внешние возможности	Внешние угрозы
Сильные стороны образовательной организации		
Слабые стороны школы		

Всякий раз должна фиксироваться степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть. В результате сопоставления требуемого и достигнутого уровней в образовательной организации, выделяются те пункты, по которым существует наиболее значимые несоответствия, и тем самым, определяется совокупность проблем, подлежащих решению (таблицы 2–5).

Таблица 3

### Результаты образовательной деятельности

№ п/п	Результаты образовательной деятельности		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Таблица 4

### Состояние воспитательной работы

№ п/п	Состояние воспитательной работы		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Таблица 5

### Качество управления образовательной организацией

№ п/п	Качество управления образовательной организацией		Критерии оценки качества	Проблема, подлежащая решению
	Текущее состояние	Как должно быть		
1				
2				
3				

Разработчики Программы должны экспертно оценить степень влияния каждого недостатка (по шкале «сильно», «средне», «слабо») и выделить не более трех в качестве основных причин неудовлетворительного состояния. Тем самым сужается область поиска значимых проблем. Результаты сопоставительного проблемно-ориентированного анализа обрабатываются и фиксируются в общей «проблемной справке» образовательной организации, которую возможно сформировать в следующей форме (таблица 6):

## Проблемная справка образовательной организации

№ п/п	Содержание информационной справки	Информация, рекомендуемая для отражения в информационной справке	Проблема, подлежащая решению	Критерии оценки качества
1.	Краткая информация об образовательной организации в целом (со всей необходимой статистикой)	В данном пункте необходимо дополнительно указать наличие общественных структур, участвующих в организации и управлении деятельностью ОО (общественный совет, попечительский, управляющий и т.п., фонды и т.п.), а также документы, подтверждающие их наличие и регламентирующие их деятельность. К Программе желательно приложить копии документов, подтверждающих указанную информацию.	1. 2. 3.	
2.	Структура образовательного процесса	Распределение часов школьного компонента, наличие инновационных программ, предложенных и согласованных с органом общественного управления ОО.	1. 2. 3.	
3.	Состояние воспитательной работы	Состояние внеурочной деятельности, работы по социализации детей, качество работы социального педагога.	1. 2. 3.	
4.	Характеристика системы управления	Наличие органов общественного управления образовательной организацией (положение об органе общественного управления, изменения, внесенные в уставные документы ОО, локальные акты и иные документы, регламентирующие его деятельность).	1. 2. 3.	
5.	Характеристика сообщества микрорайона	Организация и проведение исследований по изучению социального состава населения микрорайона – как итог – документ, отражающий социальный состав микрорайона (социальный паспорт).	1. 2. 3.	
6.	Социальный заказ к образовательной организации от разных заказчиков	Итоги диагностических и социальных исследований, предложения родительской общественности и т.п.	1. 2. 3.	



7.	Номенклатура оказываемых образовательных услуг	Перечень дополнительных образовательных услуг, направленных на удовлетворение потребностей местного сообщества (наличие документов, отражающих изучение потребностей местного сообщества).	1. 2. 3.	
8.	Внешние связи образовательной организации	Перечень социальных партнеров (наличие документов, подтверждающих взаимодействие с тем или иным партнёром: договора, соглашения и т.п.).	1. 2. 3.	
9.	Характеристика бюджета, материальной базы, оборудования	Перечень материально-технических ресурсов, приобретенных за счёт привлечённых средств; возможно наличие бизнес-плана образовательной организации.	1. 2. 3.	
10.	Наличие опыта реализации социально значимых проектов различного уровня	Перечень проектов с указанием уровня и даты реализации.	1. 2. 3.	
11.	Участие в сетевых мероприятиях	Перечень мероприятий с указанием даты.	1. 2. 3.	

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения развития образовательной организации – это важнейшая функция управления, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы повышения качества образования. Значимость такого анализа для развития образовательной организации огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательной организации, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений «проблемного поля качества» для усиления развития образовательной организации. Результаты проблемно-ориентированного анализа непременно должны использоваться при составлении следующего раздела Программы – «Концепция программы образовательной организации».

### **Рекомендации по разделу 3. - Концепция Программы образовательной организации**

В данном разделе Программы необходимо, с опорой на произведенный проблемно-ориентированный анализ, составить план

стратегического перехода образовательной организации на новый – качественный уровень.

После того как разработчики Программы определили круг проблем, подлежащих решению, возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений. Для каждой проблемы необходимо разработать идеи и возможные способы ее решения, а из них выбрать наиболее эффективные и реалистичные.

Обобщающую структуру действий по формированию концепции программы образовательной организации по повышению качества образования можно представить в виде следующего **алгоритма**:

- поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы;
- уточнение «миссии» образовательной организации по повышению качества;
- выбор идей для концепции на основе учета уровня их технологической разработанности, возможностей, условий и других факторов, обеспечивающих усиление качества в образовательной организации;
- формирование концепции программы образовательной организации по повышению качества образования;
- формирование концепции новой управляющей системы, соответствующей новому объекту.

Концепция Программы определяет ее отдалённое будущее, но пока не проработан план действий, неясно, когда концепция может быть воплощена в действительности и как осуществлять переход из сегодняшнего состояния в будущее, поэтому необходимо заниматься составлением **стратегического плана перехода на новый – качественный уровень развития** образовательной организации. Для этого необходимо соблюдение очередной **последовательности действий**:

- определение этапов перехода;
- группировка выделенных направлений изменений в условиях (материальных, кадровых, программно-методических и т.д.), содержания, формах, методах осуществления учебно-воспитательного процесса по этапам реализации Программы;
- определение задач первого этапа реализации Программы путем формулирования желаемых результатов по каждому направлению изменения состояния образовательной организации;
- оценка наличия необходимых ресурсов для поставленных на предыдущем этапе задач.

Составление стратегического плана перехода образовательной

организации на новый – качественный уровень является инструментом ориентации и интеграции усилий реализующих ее людей есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты. Сокращенную модель Программы можно разработать, проводя анализ всех компонентов образовательного процесса (таблицы 7,8):

**Таблица 7**

**План действий**

Направление и задачи	Действия (мероприятия)	Место проведения	Сроки проведения		Ответственный исполнитель	Объем финансирования
			Начало	Окончание		
Что?	Как?	Где?	Когда?		Кто?	Сколько средств?
1	2	3	4		5	6
1. Дифференциация содержания образования (направлена)						
1.1. Задачи 1.2. 1.3. .....						
2. Укрепление материально-технической базы						
2.1. 2.2. 2.3. ...						

**Таблица 8**

**Условия реализации плана действий**

Задачи	Организационные	Кадровые	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Мотивационные	Нормативные
1	2	3	4	5	6	7	8

## Рекомендации по разделу 4 - Перечень мер по улучшению качества образования в образовательной организации

В данном разделе Программы составляется перечень мер по улучшению качества в организации с низкими результатами образовательной деятельности.

К образовательным организациям с низкими образовательными результатами школы, относятся организации, в которых имеются резервы для предоставления качественных образовательных услуг, но наблюдаются устойчиво низкие результаты (предметные, метапредметные, личностные) обучения, не соответствующие нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Внешне это выражается в низких показателях результатов ОГЭ, ЕГЭ, ВР, РР, низких показателях успеваемости обучающихся; результативности участия в олимпиадах и т.д.

Достижение качественных результатов образовательного процесса является доминантной целью составления Программы. Динамику результатов возможно проследить посредством разработки карты для проведения **самоаудита** в образовательной организации. Самоаудит позволит выделить сильные и слабые стороны условий реализации основной образовательной организации (далее – ООП), а также имеющиеся в образовательной организации резервы, поэтому его следует рассматривать как форму внутришкольной системы оценивания, как базовый механизм создания школьной программы повышения качества образования, в силу того, что в школах с низкими образовательными результатами, как уже упоминалось ранее, рекомендуется проводить работу в направлении усиления имеющихся образовательных резервов (таблица 9):

Таблица 9

**Карта для проведения самоаудита по условиям реализации ООП**

Разделы ООП	Индикаторы	2018	2019	2020
<b>1. Современные образовательные технологии, реализуемые в ООП</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствие образовательных технологий возрастным особенностям и задачам ступени;</li> <li>- применение на уроках системно-деятельностного подхода; навыков проектной работы, работы в команде,</li> <li>- коммуникативных навыков, анализа информации, принятия решений;</li> <li>- использование в процессе обучения кейсов из практики российских ОО;</li> <li>- использование в процессе обучения</li> </ul>			

	<p>элементов дистанционного обучения и описание их форм;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбалансированность структуры образовательной программы: традиционные и активные методы</li> </ul>			
<b>2. Учебно – методическое обеспечение ООП</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Состав пакета учебно-методических материалов по каждому из курсов образовательной программы и их обоснованность;</li> <li>- наличие и качество рабочих образовательных программ;</li> <li>- учебно-методическое обеспечение программы (наличие дидактического материала, самостоятельной работы, цифровые образовательные ресурсы);</li> <li>- наличие компьютерных имитационных моделей, а также методических материалов по организации обучения в игровых формах, в том числе разработанных самим образовательным учреждением</li> </ul>			
<b>3. Воспитательный компонент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гражданско-патриотическое воспитание;</li> <li>- нравственное и духовное воспитание;</li> <li>- воспитание положительного отношения к труду и творчеству;</li> <li>- интеллектуальное воспитание;</li> <li>- социокультурное и медиакультурное воспитание;</li> <li>- культуротворческое и эстетическое воспитание;</li> <li>- правовое воспитание и культура безопасности;</li> <li>- воспитание семейных ценностей;</li> <li>- формирование коммуникативной культуры;</li> <li>- экологическое воспитание</li> </ul>			
<b>4. Кадровое обеспечение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимальность распределение педагогов для эффективной реализации ООП;</li> <li>- квалификация педагогов по категориям, звания, степени, отраслевые награды, звания;</li> <li>- компетентность педагогов (повышение квалификации в соответствии с ООП, участие в конкурсах, семинарах, конференциях по темам ООП);</li> <li>- наличие изданных учебных пособий, методических рекомендаций и их использование в ООП;</li> <li>- участие педагогов в инновационной, экспериментальной деятельности в рамках ООП;</li> <li>- обобщение и распространение опыта работы (мастер-классы, открытые уроки и др.) на различных уровнях;</li> <li>- позитивные отзывы в адрес педагогов со стороны родителей, работодателей и других</li> </ul>			

	учреждений и организаций; - наличие систематического морального и материального стимулирования педагогов			
<b>5. Материально-техническое обеспечение</b>	- Обеспечение современных учебно-бытовых условий (наличие оборудованных кабинетов в соответствии с ООП); - наличие новых инфраструктурных элементов за текущий период под ООП; - привлечение внебюджетных средств на развитие ООП			
<b>6. Информационное оснащение и обеспечение реализации ООП</b>	- Наличие информационной среды ОО, ее состав и работа на реализацию ООП; - доля уроков, проведенных с использованием ИКТ на основе календарно-тематических планов рабочих учебных программ педагогов; - использование ИКТ во внеурочных формах и внеучебных видах деятельности (при наличии презентационных материалов, интернет-ресурсов, мультимедийных средств и т.д.); - доля учащихся, использующих ИКТ в учебной деятельности по предмету; - использование программных комплексов и программ для организации и управления образовательного процесса			
<b>7. Охрана здоровья учащихся</b>	- Работа в рамках СанПин; - повышение оздоровительной направленности физического воспитания; - формирование навыков ЗОЖ; - вакцинопрофилактика; - профилактика заболеваний и оздоровление учащихся; - изучение социального статуса семей; - гигиеническое обучение родителей; - работа с особыми категориями семей; - аналитико-информационно-статистическая работа; - оценка эффективности по здоровьесбережению			
<b>8. Финансовое обеспечение</b>	- Структура и объемы финансирования ООП; - источники финансирования ООП; - идеология распределения в ОО стимулирующей части оплаты труда; - содержание расходов, связанных с обеспечением образовательного процесса; - расходы на повышение квалификации педагогов ОО			
<b>9. Правовое обеспечение</b>	Состав и содержание локальных нормативных актов ОО и их влияние на реализацию ООП			

Придерживаясь анализа критериев самооудита, администрация школы может обеспечить четкий контроль динамики развития всех

разделов ООП, целенаправленно корректировать его путем перераспределения ресурсов, если представляется необходимым увеличить показатель того или иного параметра. Получив определенную картину состояния школьной среды, руководитель определяет стратегию её дальнейшего развития. Принципиальное значение в процессе мониторинга имеет количественный прирост уровня тех параметров, которые были ранее определены как стратегически приоритетные, повышение показателей которых было запланировано.

Для оперативного управления Программой, привлечения внебюджетных источников финансирования усиления слабых направлений и контроля за эффективностью выполнения мероприятий могут создаваться рабочие группы. Администрация образовательной организации осуществляет контроль за сроками выполнения мероприятий Программы, целевым расходованием финансовых средств и эффективностью их использования, ежегодно уточняет затраты по программным мероприятиям, составом исполнителей.

### **Разработка плана мероприятий по реализации Программы**

Разрабатывая план мероприятий по реализации Программы, следует обратить внимание на следующее:

- школьную культуру, управление и организацию в целом;
- политику и практику в области преподавания, политику и практику обучения учеников и учителей;
- результаты учеников и учителей.

Примерные задачи и мероприятия, которые могут быть включены в план, представлены в **таблице 10**. Обращаем внимание на то, что в таблице показаны только условные направления решения определенных задач, которые требуют детализации и (или) дополнения для отдельно взятой образовательной организации с учётом выявленных проблемных зон.

**Таблица 10**

<b>№ п/п</b>	<b>Задачи/мероприятия</b>
<b>1.</b>	<b>Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом</b>
1.1.	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации
1.2.	Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т.д.
1.3.	Посещение мастер-классов и открытых уроков педагогов – лидеров ОО города

1.4.	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)
1.5.	Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)
1.6.	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)
1.7.	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)
1.8.	Введение практики «наставничества»
1.9.	Тематические педсоветы по актуальным проблемам
1.10.	Педагогические мастерские
1.11.	Открытые уроки
1.12.	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы образовательных организаций – сетевых партнёров
1.13.	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности школьных методических объединений
1.14.	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования
<b>2. Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов</b>	
2.1.	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования
2.2.	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся
2.3.	Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности участников образовательных отношений качеством образования
2.4.	Анализ результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, РКР с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного и/или компенсаторного характера
2.5.	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)
2.6.	Диагностика проблем родителей обучающихся с особыми образовательными потребностями
2.7.	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»
2.8.	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую учебную мотивацию
2.9.	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся
<b>3. Развитие управления и лидерства</b>	
3.1.	Внедрение практики управления по результатам
3.2.	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности
3.3.	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)
<b>4. Повышение учебной мотивации обучающихся</b>	



4.1.	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотри достижения, конференции, марафоны, олимпиады)
4.2.	Организация (развитие) ученического самоуправления
4.3.	Развитие технологий проектной деятельности
4.4.	Развитие ИКТ
4.5.	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения обучающихся
4.6.	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации)
<b>5. Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом</b>	
5.1.	Активизация работы Совета школы, родительского комитета
5.2.	Повышение активности школы в жизни местного сообщества
5.3.	Модернизация официального сайта школы
5.4.	Подготовка публичного доклада
5.5.	Публикации в СМИ
5.6.	Информирование и психолого-педагогическое просвещение родителей (родительский клуб, всеобуч)
5.7.	Презентация учебных достижений обучающихся
5.8.	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей
5.9.	Совместные проекты и мероприятия с семьей
5.10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями
<b>6. Изменение содержания образования</b>	
6.1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы
6.2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору
6.3	Развитие внеурочной деятельности
<b>7. Сетевое взаимодействие, межшкольное и социальное партнёрство</b>	
7.1.	Усиление взаимодействия с образовательными организациями, демонстрирующими стабильные, высокие образовательные результаты, учреждениями дополнительного образования детей, центрами образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста», МБУДО «Центр ППС», учреждениями культуры и спорта
7.2.	Включение организации в сетевые сообщества образовательных организаций города

Необходимо также по каждой из задач расписать ожидаемые результаты – те признаки (критерии), по которым можно определить, как выполняется та или иная задача. Лучше выбирать количественные критерии, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новой образовательной технологии может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная технология.

При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр.,

провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то – внедрили в практику преподавания.

Мероприятия, направленные на достижение целей, задач повышения образовательных результатов, должны формироваться с использованием ресурсов и школьной, и муниципальной, и региональной системы образования. Поэтому рекомендуется на основе составленного плана (**таблица 11**) продумать и понять:

- что школа может сделать сама;
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне;
- что школе могут предоставить на уровне региона.

При этом необходимо определить:

- что именно необходимо – максимально конкретно. Если речь о модульной программе повышения квалификации, то, например, запрос «Технология формирующего оценивания», если речь идет о методике, то – «Методика исследования учебной мотивации обучающихся такого-то возраста»;
- от какого субъекта можно получить помощь – например, ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», МБУДО «Центр ППСС», МКУ «ЦНППМ г. Тулы»;
- сроки – по полугодиям, на три года вперед.

**Таблица 11**

**План мероприятий по реализации Программы (примерный)**

1. Необходимая помощь

Уровни	Действия	Сроки
Муниципальный		
Региональный		

2. План мероприятий

№ п/п	Задача	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Ожидаемый результат

Конечным результатом реализации Программы должно стать повышение успеваемости и качества знаний обучающихся; обеспечение доступности качественного образования для всех учащихся; рост учебных и внеучебных достижений учащихся; улучшение результатов ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, РКР; сформированные ключевые компетентности выпускников каждой ступени обучения с учётом их способностей и возможностей; совершенствование профессиональной компетентности и общекультурного уровня педагогических работников, улучшение психологического микроклимата педагогического коллектива; повышение квалификации педагогов для работы в условиях реализации ФГОС;

создание на всех уровнях образования и осуществление независимой оценки качества образования; здоровые и безопасные условия образовательной деятельности; эффективное использование информационных технологий, компьютерной техники, учебного и лабораторного оборудования; повышение эффективности государственно-общественных форм управления; повышение эффективности расходования бюджетных средств путём целевого финансирования мероприятий (таблица 12); пополнение и обновление материально-технической базы образовательного процесса; положительная внешняя оценка образовательной организации со стороны социума; увеличение численности обучающихся, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования; рост квалификации педагогов; расширение участия заинтересованных лиц в управлении образовательной организацией путём создания и развития деятельности Управляющего совета; обновление материальной базы образовательной организации и др.

**Таблица 12**

**Ожидаемые результаты реализации Программы (примерные)**

<b>Показатели</b>	<b>Текущее значение 2020</b>	<b>Целевое значение 2021</b>	<b>Целевое значение 2022</b>	<b>Целевое значение 2023</b>
Повышение успеваемости и качества знаний обучающихся	Количество неуспевающих			
Обеспечение доступности качественного образования для всех обучающихся	Охват			
Рост учебных и внеучебных достижений обучающихся	Доля участников олимпиад			
Увеличение численности обучающихся, охваченных системой внутришкольного и внешкольного дополнительного образования	Доля от общего количества обучающихся			
Рост квалификации педагогов	Доля педагогов высшей квалификации			

Расширение участия заинтересованных лиц в управлении образовательной организации путём создания и развития деятельности Управляющего совета	Доля родителей в Управляющем совете			
Обновление материальной базы образовательной организации	Доля в бюджете ОО			

## Рекомендации по разделу 6. - Риски реализации Программы повышения качества образования

В данном разделе Программы производится «PEST-анализ» внешних и внутренних факторов, которые могут помешать реализации мер по повышению качества образования, и продумать пути минимизации помех (таблица 13):

Таблица 13

### Примерный «PEST-анализ» рисков Программы

№ п/п	Риски	Меры по их минимизации
<b>1. Внутренние риски реализации Программы</b>		
1.1.	Неэффективность организации и управления процессом реализации Программы	Разработка и внедрение эффективной системы контроля реализации мероприятий Программы. Проведение регулярной оценки результативности и эффективности реализации Программы.
1.2.	Отсутствие управленческого опыта. Недостаточность профессионализма кадров, необходимых для эффективной реализации мероприятий Программы	Проведение переподготовки и повышения квалификации, стажировки сотрудников образовательной организации. Привлечение внешних экспертов/консультантов в целях эффективной реализации Программы.
1.3.	Большой срок реализации Программы и, как следствие, возрастание неопределенности по мере её реализации	Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды, позволяющего оперативно реагировать на изменения. Информационное сопровождение реализации Программы.

1.4.	Сопrotивление педагогического коллектива в силу сложившихся стереотипов, неготовности к деятельности в новых условиях организации учебного процесса, сокращение штатной численности и увеличение интенсивности труда работников, снижение гарантий сохранения рабочего места	Опережающая информационная кампания среди педагогического персонала, предупреждающая возникновение конфликтных ситуаций, разъясняющая преимущества и отдаленные позитивные последствия проводимых преобразований. Проведение мероприятий компенсирующего характера: 1. стимулирование «социальной лояльности»; 2. демонстрация лучших образцов модернизации образования и их носителей, а также преимуществ и выгод, которые при этом возникают; 3. введение системы стимулирования активности педагогических работников и административного персонала учреждения.
<b>2. Внешние риски реализации Программы</b>		
2.1.	Снижение темпов экономического роста, ухудшение внутренней и внешней конъюнктуры, усиление инфляции, и влияние других факторов может негативно отразиться на стоимости привлекаемых средств и сократить объем бюджета образовательной организации.	Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды с пересмотром критериев оценки и отбора мероприятий Программы. Оперативное реагирование и внесение изменений в Программу, нивелирующих или снижающих воздействие негативных факторов на выполнение целевых показателей Программы.
2.2.	Задержка сроков принятия запланированных нормативных правовых актов и, как следствие, снижение результативности Программы	Организация предварительной разработки проектов необходимых планов, актов, документов, материалов.

Успех реализации программы повышения качества образования во многом определяется тем, насколько детально проработано ее содержание, и, конечно, тем, что реализация мер по улучшению качества результатов образования должна носить системный характер.

## Список литературы

1. Барбер, М., Муршед, М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах [Текст] / Вопросы образования. – 2008. № 3. – С. 7-60.
2. Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия общественной палаты Российской Федерации по развитию образования / Под общ. ред.: И.Д. Фрумин, С.Г. Косарецкий, М. 2012.
3. Груничева, И.Г., Пинская, М.А., Косарецкий, С.Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта [Текст] / Вопросы образования. – 2012. – № 3. – С. 30-63.
4. Каспржак, А.Г. (руководитель авторского коллектива), Фрумин И.Д. (руководитель авторского коллектива), Абанкина Т.В., Адамский А.И., Болотов В.А., Бысик Н.В., Духанина Л.Н., Косарецкий С.Г., Ковалева Т.М., Куренной В.А., Ленская Е.А., Майоров А.Н., Мокринский М.Г., Прохоров А.В., Пинская М.А., Федюкин И.И. Глава 11. Новая школа [Текст] / В кн.: Стратегия – 2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года / Науч. ред.: В. А. Мау, Я. И. Кузьминов. Кн. 1. – М.: Дело, 2013. – Гл. 11. – С. 300-358.
5. Ковалева, Г.С. Доклад «Единый государственный экзамен в системе оценки качества образования». ИСМО РАО, 2009.
6. Косарецкий, С.Г., Пинская, М.А., Груничева, И.Г. Проблемы бедности и доступа к образованию. Оценка ситуации в России и международный опыт [Текст] / Мир России. – 2014. – № 2.
7. Пинская, М.А., Ушаков, К.М. Эффективная школа [Текст] / Директор школы. – 2014. – № 7. – С. 18-23.
8. Пинская, М.А., Ястребов, Г.А. Как объективно оценить качество работы школы: опыт контекстуализации образовательных результатов [Текст] / В кн.: Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям: сборник материалов / Под общ. ред.: В.А. Болотов, С.Г. Косарецкий, Т.А. Мерцалова, Ю.В. Съедин, Т.В. Тимкова. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 147- 159.
9. Фрумин, И.Д., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Социально-экономическое и территориальное неравенство учеников и школ [Текст] / Народное образование. – 2012. – № 1. – С. 17-24.
10. Фрумин, И.Д., Пинская, М.А., Косарецкий, С.Г. Как вернуть образованию функцию социального лифта? [Текст] / В кн.: Развитие

человеческого капитала – новая социальная политика / Науч. ред.: В.А. Мау, Т.Л. Клячко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

11.Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.