

Программа повышения качества образования: научно-методические основы разработки, проблемы, перспективы реализации

*Дробот Александр Анатольевич, доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании СКИРО ПК и ПРО,
Заслуженный учитель Российской Федерации, канд. пед. наук*

Проблема повышения качества образования является актуальной многоуровневой проблемой, но особенно остро она стоит перед школами с низкими образовательными результатами обучающихся и школами, оказавшимися в неблагоприятных социальных условиях. С целью формирования успешных практик для участия в проекте по повышению качества общего образования в Ставропольском крае были определены 64 образовательные организации в 12 муниципальных образованиях. Одним из направлений работы с руководителями школ стала разработка и реализация программы повышения качества образования. Написание программы не регламентируется никакими нормативно-правовыми актами, поэтому образовательные организации самостоятельно определяют структуру данного документа, закладывая в него те содержательные единицы, которые необходимы в контексте заявленных задач и направлений деятельности. В Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249, определены общие требования к программам:

- четкая формулировка цели программы, соответствующей приоритетам государственной политики, полномочиям и сферам ответственности;
- описание поддающихся количественной оценке ожидаемых результатов реализации программы;
- наличие системы показателей для измерения результатов реализации программы и целевых значений каждого из таких показателей;

- обоснование потребностей в ресурсах для достижения цели и результатов программы, оценки внешних условий и рисков реализации программы;

- определение системы управления реализацией программы, разграничения полномочий и ответственности.

Логика программно-целевого метода управления и опыт разработки и реализации программ в российских образовательных организациях говорят в пользу такой структуры документа, в котором обязательно представлены:

- состояние и основные проблемы развития ОО;
- цели, задачи, сроки, этапы реализации программы;
- система мероприятий по реализации основных направлений программы;
- механизмы реализации программы;
- оценка социально-экономической эффективности реализации программы.

Анализ - серьезный шаг на пути к определению целей и способов их достижения. Анализ позволяет выделить наиболее значимые проблемы, факторы, влияющие на их возникновение и решение. Цель анализа - конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. В нашем случае необходимо обратить внимание на следующие внешние факторы: 1) социальный состав учащихся (доля ветхого и аварийного жилья в общем жилом фонде, среднемесячная заработная плата работников предприятий и некоммерческих организаций на территории, обслуживаемой образовательной организацией, доля детей с неродным русским языком, с девиантным поведением, из неблагополучных семей, детей трудовых мигрантов, из многодетных семей, из неполных семей, из семей, находящихся под опекой, из семей, где работает один из родителей, из семей, где оба родителя или один из родителей являются безработными, из семей, где хотя бы один из родителей является инвалидом, из семей, где оба или один из родителей имеют высшее образование, из семей, находящихся в социально опасном положении, из семей, проживающих в благоустроенных квартирах, из семей, проживающих в

квартирах с частичными удобствами, из семей, проживающих в частном секторе, детей, проживающих в приемных семьях, состоящих на внутришкольном учете, состоящих на учете в комиссиях на делах несовершеннолетних); 2) территориальное расположение образовательной организации и др.

Среди внутренних факторов выделяются:

- характеристика кадрового состава образовательной организации;
- размер, тип образовательной организации;
- инфраструктура, степень материально-технической оснащенности и др.

Проанализировав ситуацию, мы должны наметить пути решения проблем. Первый этап на этом пути - постановка целей. Цель – это желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Важно, чтобы цель была чётко сформулирована, понятна всем участникам программы. В теории управления выделяют следующие требования к цели.

- Конкретность и измеримость. Цель должна быть сформулирована не только качественно, но и по возможности количественно. Кроме того, для диагностики результативности работы необходимо иметь инструментарий оценки степени достижения цели.
- Определенность цели по времени ее реализации. Цели формулируются на определенный обозримый промежуток времени.
- Достижимость. Цель должна быть определена с учетом реальных возможностей ее реализации.
- Непротиворечивость и согласованность с другими целями образовательного учреждения. Все цели должны быть согласованы как по вертикали (цели, выстроенные в иерархической зависимости), так и по горизонтали (равнозначные по характеру цели). Достижение целей должно быть обеспечено ресурсами.
- Гибкость. В условиях быстро меняющегося мира, когда изменения во внешней среде протекают настолько стремительно, что их невозможно вовремя

спрогнозировать, цели образовательного учреждения должны постоянно корректироваться с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Цели программы могут делиться на следующие группы:

- социально и личностно значимые образовательные результаты — количество отличников, показатели качества образования, число участников и победителей олимпиад, рост среднего тестового балла единого государственного экзамена по большинству общеобразовательных предметов, внеучебные достижения учащихся, упрочение позиции школы в образовательном пространстве, повышение конкурентоспособности, инвестиционно привлекательный образ школы и др.;

- качество условий образовательного процесса - качественные характеристики коллектива, ее команды, развития сплоченности, совместимости, организованности, охват дополнительным образованием, развитие единой информационно-образовательной среды и интерактивных технологий, укрепление (обновление) ресурсной базы образовательного учреждения, создание условий для формирования культуры здорового и безопасного образа жизни у всех участников образовательного процесса и т.п.;

- организация образовательной среды - возможность доставки детей в школу, качество питания, возможность занятий спортом и оздоровления, развитие профессионализма работников образовательного учреждения и их личностный рост, система стимулирования продуктивной и результативной деятельности, численность учащихся, охваченных дополнительным образованием, развитие системы социальной и психолого-педагогической поддержки обучающихся и т.д..

Цель сама по себе никогда не может быть достигнута, поэтому ее следует представлять в виде системы задач, которые выступают своего рода средствами для её достижения. Задачи выводятся из целей, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Они как бы устанавливают вехи на пути достижения целей. Для этого необходимо расчленить цель на задачи, задачи на направления деятельности по решению задач, т.е. построить «дерево целей».

Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период. Деление цели на задачи, направления деятельности – 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 времени выполнения, смоделировать весь объём работы и рассчитать свои силы.

Сформулировав «дерево целей», можно приступить к созданию плана действий, общая структура которого представляется, как правило, в форме таблицы.

Цель	Задачи	Направления деятельности	мероприятия	сроки	Ответственные
1.	1.	1.	1		
			2		
			3		
		2.	1		
			2		
			3		
	2.	1.	1		
			2		
			3		
		2.	1		
			2		
			3		

Важно отметить, что в плане действий отражаются цели — соответствующие им задачи — соответствующие задачам направления деятельности — и к направлениям деятельности разрабатывается система мероприятий. План действий – это главная

часть программы, поскольку ради неё разрабатываются все предшествующие части. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. План – это пошаговое определение того, как мы собираемся достигать цели.

Для того, чтобы успешно претворить программу в жизнь, необходимо определить систему управления её реализацией, разграничить полномочия и ответственность, т.е. определить организационную структуру деятельности. Порядок реализации программы, система управления этим процессом должны быть четко определены. Для этого в каждой образовательной организации должна быть разработана система нормативно-правовых актов.

Критерием успешности реализации программы является её результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы, так как они взаимосвязаны. Формулируя цель, нужно сразу определить возможные результаты. Причём, чем конкретнее результаты (точнее сформулированы), тем понятнее становится цель программы и тем легче она будет реализовываться. Необходимо понять, в чём конкретно они будут измеряться: где их будет видно, насколько они изменят ситуацию в образовательной организации. Основные требования к системе результатов реализации программы:

- ожидаемые результаты должны быть представлены по всем выделенным направлениям деятельности или поставленным задачам;
- ожидаемые результаты должны раскрываться в критериях, конкретизируемых показателями, которые содержат описание индикаторов, позволяющих оценить меру их реального достижения;
- необходимо определить порядок внутреннего мониторинга результатов реализации программы.

Результаты задают лишь общее направление оценки (например, достижение целей, удовлетворение групп потребителей, приобретение и развитие ресурсов и т.д.), поэтому их требуется конкретизировать через критерии, которые раскрываются показателями. Показатели бывают количественными (статистика, частота, коэффициенты и т. д.) и качественными

(изменения в подходах, поведении, навыках, представлениях, свойствах, уровне понимания и т. д.). Показатели, в свою очередь, конкретизируются через индикаторы, которым присваиваются целевые значения (как правило, в динамике).

Данная часть программы представляется, как правило, в форме таблицы.

Стратегическая цель/задача/направление деятельности	Результаты	Критерии	Показатели	Индикаторы (целевые значения)	
					2016/1217 уч. г. 2017/18 уч. г.

Например, результат «Достижение нового, востребованного временем качества образования» может конкретизироваться в критериях:

- повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА;
- рост внеучебных достижений обучающихся;
- рост показателей уровня воспитанности и образованности выпускников школы, их социальной активности.

В свою очередь, критерий «Повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА» может раскрываться показателями:

- доля отличников, участников олимпиад;
- рост среднего тестового балла единого государственного экзамена по большинству общеобразовательных предметов и т.д.

Кроме того, программа может включать другие разделы. «Информационная справка» должна содержать сведения о благоприятных предпосылках и возможностях того или иного направления развития организации, поэтому она важна и для самих исполнителей программы. «Финансовый план» позволит ответить на вопросы: какие финансовые средства для реализации Программы потребуются? Откуда их можно получить? Как рационально расходовать? Раздел «Риски и мероприятия по их минимизации»

объяснит, что может помешать в достижении целей, как это можно предупредить.

В соответствии с данными рекомендациями каждой образовательной организацией, участвующей в проекте, были разработаны программы повышения качества. Анализ программ, собеседование с руководителями образовательных организаций позволили выявить ряд положений, учет которых необходим для успешного решения поставленных проблем. Общая оценка качества программ в соответствии с разработанными критериями показала, что 78% образовательных организаций представили достаточно целостные, логически выстроенные документы, которые могут стать инструментом для достижения поставленных целей. Вместе с тем следует отметить, что большинство программ в той или иной степени сформированы не как руководство к действию, а для внешнего потребителя.

Говоря о системе целеполагания следует отметить, что подавляющее большинство образовательных организаций сформулировали ключевую идею программы, но зачастую она носит общий, декларативный характер и не отражает основных подходов, взглядов, позиции на ее реализацию. Две третьих образовательных организаций сформулировали направления деятельности в соответствии с поставленными задачами. Но только в незначительной части программ при проведении анализа сформулированы пути использования положительных факторов для решения проблем и причины возникновения отрицательных факторов, их влияние на образовательную организацию и пути их минимизации.

80% образовательных организаций смогли в той или иной мере выстроить логику системы мероприятий в соответствии с логикой системы «задачи – направления деятельности», при этом лишь одна пятая решила эту задачу в полной мере, столько же образовательных организаций включили в план все необходимые и достаточные для решения поставленных задач действия, мероприятия.

Успешная реализация программы невозможна без тщательной

проработки механизмов и условий. Анализ показал, что 64% образовательных организаций разработали организационную структуру деятельности по реализации программы и в соответствии с ней представили перечень локальных нормативных правовых актов и провели оценку ресурсной обеспеченности. Вместе с тем приходится отмечать, что 17% образовательных организаций указали в перечне утратившие силу федеральные нормативные правовые акты.

Одной из самых проблематичных частей программы стала система измерения результативности реализации. Только в половине документов система ожидаемых результатов и их показателей соответствует структуре системы мероприятий, только третья часть образовательных организаций определили целевые индикаторы, только 15% представили их в динамике, определили ответственных и исполнителей для каждого целевого индикатора только 10% образовательных организаций. Это, к сожалению, свидетельствует о том, что руководители образовательных организаций не понимают механизмов реализации программы, не рассматривают ее как эффективную управленческую технологию для решения проблемы повышения качества образования.

Анализ представленных программ повышения качества выявил необходимость работы с руководителями образовательных организаций по проблеме создания условий для успешной реализации программ. Это обусловлено тем, что часть руководителей:

- не осознает наличия существующей проблемы, считает сложившуюся ситуацию досадной случайностью, которая разрешится сама собой;
- не готова к проведению изменений, им комфортно в сложившейся системе деятельности и межличностных отношений;
- не готова взять на себя инициативу по проведению изменений и принять груз ответственности за принимаемые решения;
- не видит необходимости и механизмов вовлечения работников в целенаправленную деятельность по реализации программы, считает, что основной упор необходимо делать на высшее руководство образовательной

организации и ведущих специалистов, остальной части трудового коллектива отводится роль пассивных исполнителей;

- основное внимание уделяет конечным результатам, не обращая внимания на обеспечение качества системы процессов, в ходе реализации которых происходит достижение результата;

- не придает большого значения расширению педагогического пространства школы за счет установления взаимовыгодных отношений с деловыми партнерами.