

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ЭКСПЕРТИЗА документов, или От чего зависит успех образовательной организации в будущем

Лариса Геннадьевна Кудрова,  
кандидат педагогических наук, г. Москва

В этой части методических материалов представлены этапы разработки программы развития и основной образовательной программы с учётом специфики каждого из документов, общей логики педагогического проектирования и управления образовательным учреждением.

- программа развития • основная образовательная программа • проектирование
- разработка • экспертиза • типичные ошибки

## Этапы проектирования и экспертиза документов

### 1. Принятие решения о необходимости и сроках подготовки документов

Решение о разработке программы развития образовательного учреждения принимается администрацией, педагогическим коллективом и согласуется с учредителем. Основаниями для создания нового документа могут быть:

- окончание срока действия существующей программы развития;
- выполнение Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в котором определена компетентность образовательной организации по разработке программы развития;
- появление новых проблем или идей, реализация которых может обеспечить дополнительный

импульс инновационному развитию учреждения;

- разработка региональных и (или) муниципальных программ развития, требующих создание новых, более качественных документов на уровне образовательного учреждения и другие.

Решение о создании основной образовательной программы принимается руководителем образовательного учреждения в соответствии с планом поэтапного введения ФГОС. Например, если обеспечивается введение стандарта второго поколения по мере готовности в основной и средней школе, то перед началом указанного введения должны быть разработаны и утверждены основной образовательной программы каждой ступени образования.

### 2. Формирование рабочих групп (команд «под задачу»)

Задача проектирования программ развития и основной образовательной программы наиболее успешно решается рабочими

группами, состав которых утверждается руководителем образовательного учреждения.

### Состав рабочих групп по разработке документов

Программа развития	Основная образовательная программа
Директор школы (руководитель группы) Зам. директора по учебно-воспитательной работе, воспитательной работе, опытно-экспериментальной работе. Руководители методического совета, школьных методических объединений. Педагог-психолог, социальный педагог. Общественность. Научный руководитель (консультант)	Зам. директора по учебно-воспитательной работе (руководитель группы). Директор. Педагоги дошкольного образования, начальной, основной и средней школы. Педагог-психолог, социальный педагог. Представители учреждений дополнительного образования детей. Общественность

В связи со стратегическим характером программы развития возглавить группу может руководитель образовательного учреждения, в составе команды разработчиков находятся — заместители директора, руководители профессиональных объединений педагогов на разных ступенях образования, научный руководитель (или консультант) рабочей группы.

Руководителем группы по разработке образовательной программы назначается, как правило, заместитель директора, в неё включаются

не только педагогические работники ступени образования, для которой создаётся документ, но и других ступеней (для решения задач преемственности), а также общественность, представители учреждениями дополнительного образования (в случае совместной организации внеурочной деятельности учащихся).

### 3. Разработка плана деятельности групп по разработке документов

В качестве механизма деятельности создаваемых рабочих групп служит план деятельности, один из вариантов которого представлен.

Предлагаемый проект плана разработан с учётом структуры документов (программы развития и основной образовательной программы). В нём указываются сроки и формы проектирования и обсуждения получаемых результатов.

Разумеется, в практике работы план работы группы утверждается отдельно для каждого документа.

Последовательность реализации плана может иметь разные варианты: от паспорта и пояснительной записки —

### Проект плана работы группы

Программа развития	Основная образовательная программа	Сроки и формы	
		проектирования	обсуждения результатов
Разработка краткой аннотации (паспорта) программы и информационной справки об учреждении	Проектирование пояснительной записки (включая цели, задачи, принципы формирования документа)		
Осуществление проблемно-ориентированного анализа, описание ключевых проблем и причин их появления	Определение планируемых результатов и системы оценки достижения планируемых результатов освоения ООП		
Создание концепции желаемого будущего состояния учреждения	Разработка содержательного раздела, включающего в себя блок программ		
Разработка плана действий (подпрограмм) по реализации программы развития. Описание этапов реализации и системы управления программой	Проектирование организационного раздела (учебного плана, плана внеурочной деятельности; системы условий реализации ООП)		

к этапам реализации и организационному разделу; одновременное проектирование всех разделов. В любом случае подчёркиваем значимость совместного проектирования:

- общей характеристики документов;
- целей, задач, ценностных оснований программы развития и основной образовательной программы;
- портрета выпускника и оценки достижения планируемых результатов;
- организационных моделей реализации содержания образования;
- механизмов духовно-нравственного воспитания учащихся;
- условия реализации документов.

#### 4. Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для проектирования

Для разработки программы развития необходимы следующие документы (материалы):

- федеральные документы, определяющие стратегические приоритеты развития системы образования, включая ФЗ «Об образовании в РФ», государственные и ведомственные целевые программы;
- региональная и муниципальная программа развития образования;
- диагностические методики, обеспечивающие проведение проблемно-ориентированного анализа;
- концептуальные и теоретические материалы, необходимые для описания стратегии (миссии, философии) развития учреждения;
- локальные акты образовательного учреждения, образовательная программа каждой ступени образования.

Для разработки основной образовательной программы необходимы следующие документы (материалы):

- для обязательной части: приказ Минобрнауки, утверждающий ФГОС каждой ступени образования и примерная основная образовательная программа;
- для части, формируемой участниками образовательного процесса: методические материалы, описывающие специфику используемых

учебников и пособий; региональные документы, определяющие территориальные особенности образовательной системы; Типовое положение и программа развития образовательного учреждения; локальные акты образовательного учреждения.

Видно, что часть документов используется и для разработки программы развития, и для вариативной части образовательной программы, что необходимо учесть при решении организационных вопросов проектирования.

#### 5. Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения промежуточных результатов разработки документов

Несмотря на то, что проектирование программы развития и образовательной программы обеспечивает рабочая группа, в работе принимает участие весь педагогический коллектив (готовит и представляет разработчикам необходимые документы и материалы, даёт консультации).

Кроме того, реализация созданного проекта — дело всех участников образовательного процесса. Именно поэтому целесообразно совместное обсуждение промежуточных результатов проектирования программы развития и основной образовательной программы. А при необходимости — уточнение, внесение предложений по корректировке материалов.

Это может происходить в разных формах, с учётом традиций управления и экспертизы, существующих в конкретном образовательном учреждении.

Напоминаем, что для уточнения и конкретизации результатов проектирования можно использовать разнообразные методы экспертной оценки.

*Мозговой штурм* — совместное обсуждение продуктов группой экспертов в два этапа. На первом этапе выдвигаются предложения, касающиеся улучшения

разработанного документа. Идеи протоколируются, но не обсуждаются и не критикуются. Главенствует принцип: чем больше идей, тем лучше. На втором этапе идеи обсуждаются, оцениваются, и выбираются те из них, которые признаются наиболее верными. Окончательное решение по оценке документа и предложениям для его коррекции может быть принято путём явного или неявного голосования. Процедуры генерации и обсуждения идей могут быть в большей или меньшей степени формализованы.

*Метод «635»* — формализованный вариант мозгового штурма. Предполагает следующую регламентацию работы экспертной команды: в группу входят 6 человек, каждый из которых в течение 5 минут должен выдвинуть три предложения или высказать три гипотезы по поводу анализируемых материалов (программы развития и ООП). Идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу. После того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи и все эксперты получили возможность высказаться, происходит обсуждение и оценка решений и выбор наиболее верного.

*Критическая атака.* На первом этапе каждый участник экспертной группы предлагает аргументированные решения, касающиеся улучшения программы развития или образовательной программы. Далее каждый эксперт знакомится с мнениями своих коллег, находит и аргументирует в предлагаемых решениях максимально возможное число слабостей. На следующем этапе эксперты собираются вместе и по очереди обсуждают все выдвинутые решения. Задача каждого автора — отстоять свою версию решения, задача оппонентов — критиковать. По итогам дискуссии эксперты выбирают то решение, которое вызвало меньше всего критических замечаний и было наиболее обоснованным.

*Экспертное фокусирование.* Эксперты совместно и всесторонне рассматривают программу развития и образовательную программу, «фокусируются» на содержании документов. Основная цель — выявить возможные недоработки и неточности, определить по возможности факторы, определяющие причины их появления, установить взаимосвязи между ними.

*Метод интеграции решений* заключается в выработке совместного решения проблемы на основе выявления сильных сторон отдельных решений и их объединения. На первом этапе экспертам предлагаются промежуточные результаты проектирования программы развития и образовательной программы, и они рассматривают и решают её независимо друг от друга. Затем в заранее подготовленный формуляр эксперты заносят свои индивидуальные оценки и предложения. На следующем этапе эксперты совместно обсуждают предложенные решения и предлагают варианты улучшения документов.

### **Проведение внутренней и внешней экспертизы. Утверждение документов**

Важный этап разработки программы развития и основной образовательной программы — экспертиза окончательного варианта материалов. В таблице представлена последовательность решения этой задачи для каждого документа.

Программа развития	Основная образовательная программа
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение внутренней экспертизы (с приглашением ответственности и научного консультанта).</li> <li>2. Обсуждение материалов на заседании педагогического совета, Совета школы.</li> <li>3. Утверждение документа.</li> <li>4. Согласование документа с учредителем.</li> <li>5. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение внутренней экспертизы (с обязательным участием педагогов конкретной ступени образования).</li> <li>2. Обсуждение образовательной программы на заседании педагогического совета, Совета школы.</li> <li>3. Утверждение документа.</li> <li>4. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу (в случае целесообразности)</li> </ol>

Существенная отличительная черта экспертизы программы развития — согласование документа с учредителем (в соответствии с Федеральным законом

от 29.12.2012 № 273-ФЗ  
«Об образовании в Российской Федерации»).

Создание и утверждение образовательной программы — компетенция самого образовательного учреждения.

Для участников экспертной деятельности предлагаются примерные критерии оценки созданных документов.

*Критерии оценки программы развития:*

- Соответствие структуры программы основным требованиям, предъявляемым к подобным документам.
- Полнота информационной справки, целей и задач.
- Обоснованность проблем (в проблемно — ориентированном анализе), их конкретность.
- Обоснованность целевых установок, механизмов реализации, планируемых результатов.
- Достаточность теоретической базы, её психолого — педагогического анализа, «направленности» на решение поставленных проблем (в концептуальной части программы).
- Оптимальность, ясность и чёткость предлагаемых целей и задач, предлагаемых моделей (проектов) по развитию системы образования.
- Взаимосвязь этапов реализации программы.
- Разработанность структуры и механизма управления в соответствии с задачами проекта.
- Адекватность критериев оценки проекта.
- Проработанность конкретных программ (планов, подпрограмм) как механизмов реализации программы развития.

*Критерии оценки основной образовательной программы:*

1. Реализация общих подходов к разработке ООП, в том числе:

- Проектирование обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса, представленных во всех разделах программы в соотношении 70/30 (для основной школы); 2/3 и 1/3 (для средней школы).
- Структурная целостность программы, соответствующая требованиям стандарта второго поколения.

- Целевая и содержательная направленность документа на достижение обучающимися результатов освоения образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными ФГОС.

2. Успешность разработки целевого раздела программы, в том числе:

2.1. Качество пояснительной записки:

- полнота нормативной базы, обосновывающей введение образовательной программы;
- обоснованность целей и задач реализации программы, конкретизированных в соответствии с требованиями ФГОС;
- аргументированность принципов и подходов к формированию основной образовательной программы.

2.2. Полнота планируемых результатов освоения учащимися образовательной программы, включающих в себя планируемые личностные, предметные результаты.

2.3. Разработанность системы оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- Соответствие основных направлений и целей оценочной деятельности, критериев, процедуры и состав инструментария оценивания, форм представления результатов требованиям ФГОС и примерной образовательной программы.
- Обеспечение комплексного подхода к оценке результатов освоения образовательной программы (предметных, личностных).
- Механизмы оценки динамики индивидуальных достижений учащихся, в том числе детей с особыми образовательными потребностями, в процессе освоения образовательной программы.
- Оптимальность вариантов использования разнообразных методов и форм оценки, взаимно дополняющих друг друга (стандартизированные письменные и устные работы, проекты, практические работы, творческие работы, самоанализ и самооценка, наблюдения).
- Эффективность механизмов: аттестации учащихся; итоговой оценки по предметам,

не выносимым на итоговую аттестацию; оценки проектной деятельности.

- Сочетание внутренней и внешней оценки.

3. Качество разработки содержательного раздела, в том числе:

3.1. Программы развития универсальных учебных действий на ступени основного общего образования:

- Взаимосвязь универсальных учебных действий с содержанием учебных предметов в условиях урочной и внеурочной деятельности.
- Разработанность цели и задач программы, описание её места и роли в реализации требований ФГОС.
- Представленность понятий, функций, состава и характеристик универсальных учебных действий (личностных, регулятивных, познавательных и коммуникативных).
- Наличие, разработанность типовых задач применения универсальных учебных действий.
- Разработанность основных направлений учебно-исследовательской и проектной деятельности обучающихся (исследовательское, инженерное, прикладное, информационное, социальное, игровое, творческое направление проектов), а также форм организации учебно-исследовательской и проектной деятельности в рамках урочной и внеурочной деятельности по каждому из направлений.
- Представленность содержания, видов и форм организации учебной деятельности по формированию и развитию ИКТ-компетентности.
- Наличие методики и инструментария мониторинга успешности освоения и применения учащимися универсальных учебных действий.

3.2. Структурная и содержательная целостность программ отдельных учебных предметов, курсов, в том числе внеурочных, содержащих:

- пояснительную записку, в которой конкретизируются общие цели основного общего образования с учётом специфики учебного предмета и курса внеурочной деятельности;
- общую характеристику учебного предмета, курса; описание места учебного предмета, курса в учебном плане и плане внеурочной деятельности;
- личностные и предметные планируемые результаты освоения конкретного учебного предмета, курса внеурочной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС;

- содержание учебного предмета, курса; тематическое планирование с определением основных видов учебной и внеурочной деятельности;
- описание учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса.

3.3. Разработанность программы воспитания и социализации учащихся:

- Цели и задачи духовно-нравственного развития, воспитания и социализации учащихся, ценностных ориентиров, лежащих в её основе.
- Описание направлений деятельности по духовно-нравственному воспитанию и социализации, профессиональной ориентации учащихся, здоровьесберегающей деятельности и формированию экологической культуры.
- Содержание, виды деятельности и формы занятий с учащимися по каждому из указанных направлений.
- Представленность форм индивидуальной и групповой организации профессиональной ориентации учащихся по каждому из направлений.
- Этапы организации работы и формы организации педагогической поддержки социализации учащихся по каждому из направлений с учётом урочной и внеурочной деятельности.
- Оптимальность модели организации работы по формированию экологически целесообразного, здорового и безопасного образа жизни.
- Разработанность системы поощрения социальной успешности и проявлений активной жизненной позиции учащихся.
- Критериев, показатели, методики и инструментарий оценки эффективности деятельности с учётом планируемых результатов.
- Организация совместной деятельности школы, семьи, общественности по духовно-нравственному развитию и воспитанию учащихся.
- Интеграция традиций и инноваций воспитательной системы образовательного учреждения.
- Учёт региональной (муниципальной) специфики.

3.4. Разработанность программы формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни, направленной на формирование экологически целесообразного поведения, охрану, укрепление физического, психологического и социального здоровья школьников.

3.5. Разработанность программы коррекционной работы, в том числе:

- Цели и задачи коррекционной работы с учащимися.
- Целесообразность индивидуально ориентированных коррекционных направлений работы (учащиеся с особыми образовательными потребностями, дети- мигранты, одарённые дети (с явной и скрытой одарённостью), дети с высоким интеллектуальным уровнем).
- Оптимальность системы комплексного психолого-медико-социального сопровождения и поддержки учащихся с особыми образовательными потребностями.
- Механизм взаимодействия учителей, специалистов в области коррекционной и специальной педагогики, образовательных учреждений и институтов общества.
- Разработанность планируемых результатов коррекционной работы.
- Индивидуальные образовательные маршруты учащихся, испытывающих трудности в обучении и общении.
- Система оценки планируемых результатов коррекционной работы.

4. Качество организационного раздела:

4.1. Разработанность учебного плана, включающего пояснительную записку и сетку(и) часов. Соответствие общего и максимального объёма аудиторной нагрузки учащихся, состава и структуры обязательных предметных областей по классам (годам обучения) требованиям ФГОС.

4.2. Разработанность плана внеурочной деятельности, включающего в себя пояснительную записку и сетку(и) часов по основным направлениям развития личности в соответствии с ФГОС (духовно-нравственное, физкультурно-спортивное и оздоровительное, социальное, общеинтеллектуальное, общекуль-

турное), соблюдение принципов преемственности и развития.

4.3. Направленность учебного плана и плана внеурочной деятельности на достижение личностных и метапредметных результатов.

4.4. Возможность реализации различных форм организации внеурочной деятельности, отличной от урочной (кружки, студии, конференции, олимпиады, поисковые и научные исследования, общественно полезные практики).

4.5. Направленность на развитие мотивации личности к познанию и творчеству, гражданской позиции.

4.6. Оптимальность системы условий реализации основной образовательной программы:

- Полнота описания имеющихся и планируемых условий: кадровых, психолого-педагогических, финансовых, материально-технических, информационно-методических.
- Обоснованность, сроки и привлекаемые ресурсы для изменений в имеющихся условиях в соответствии с приоритетами образовательной программы.
- Механизмы достижения целевых ориентиров в системе условий: программы развития образовательного учреждения, сетевого графика (дорожной карты), плана работы образовательного учреждения на предстоящий год.

Завершая рассмотрение особенностей и последовательности организации проектирования и экспертизы программы развития и образовательной программы, обращаем внимание разработчиков на **типичные затруднения**, которые встречаются при решении этой задачи.

По отношению к ситуации с разработкой **основных образовательных программ** обратимся к письму Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 16.07.2012 № 05-2680 «Методические рекомендации по организации и проведению

федерального государственного контроля качества образования», где говорится о типичных нарушениях, допускаемых образовательными учреждениями (п. 7):

- отсутствие в образовательном учреждении самостоятельно разработанной и утверждённой основной образовательной программы;
- несоответствие учебного плана образовательного учреждения федеральным требованиям;
- отсутствие в образовательном учреждении рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин;
- несоответствие рабочих программ по учебным предметам ФГОС и (или) федеральному компоненту государственных образовательных стандартов;
- несоответствие образовательной программы требованиям ФГОС;
- реализация не в полном объёме основной образовательной программы начального, основного, среднего (полного) общего образования в соответствии с учебными планами и годовым календарным учебным графиком;
- несоответствие перечня учебников и учебных пособий, используемых образовательным учреждением, федеральному перечню учебников;
- отсутствие в образовательном учреждении системы внутреннего мониторинга качества образования.

Указанные проблемы и трудности могут решаться путём последовательного использования федеральных требований к разработке образовательной программы. Например, формулировка «отсутствие самостоятельно разработанной основной образовательной программы» говорит о несоответствии соотношения обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса в основной образовательной программе (80/20, 70/30, 2/3 и 1/3). Безусловно, внутренняя проверка (анализ) основного документа, регулирующего реализацию ФГОС с учётом этого замечания, и его коррекция (при необходимости) становятся значимым направлением проектирования и экспертизы образовательной программы.

По отношению к ситуации с разработкой **программ развития**, опираясь на практический опыт, можно сформулировать следующие наиболее типичные недостатки:

- отсутствие глубокой аналитической основы, которая не обосновывает актуальность поставленных проблем. В этом случае можно говорить о недостаточном изучении исходного со-

стояния системы;

- слабая взаимосвязь проблемного анализа и концептуальных идей. В концепции часто не показано, как предполагается решение выявленных проблем, а сами теоретические положения являются абстрактными;
- расплывчатость моделей образовательного процесса (ступеней обучения, классов, вариантов образовательных маршрутов);
- размытость формулировок основных целей и задач, что говорит о недостаточной проработке образа желаемого будущего состояния системы;
- отсутствие конкретности этапов реализации программы и их связи с задачами школы и друг с другом;
- несогласованность структуры управления с особенностями проекта;
- неадекватность критериев оценки проекта и другие.

Исходя из анализа наиболее часто встречающихся недостатков, обращаем внимание разработчиков и экспертов программ развития на следующие рекомендации:

- создаваемая программа развития должна быть актуальной, а его значимость — согласована и определена на разных уровнях внутри образовательного учреждения и за его пределами;
- важно научное обоснование программы, направленной на достижение такого состояния в будущем, которое желательно, но от которого нельзя ждать, что оно возникнет само по себе;
- программа развития, несмотря на стратегический характер, должна быть реалистичной и конкретной, сохранять преемственность целей и средств их достижения.

Успешность управления образовательным учреждением, организация системы методического сопровождения в условиях реализации ФГОС зависят не только от эффективности двух основных документов, определяющих специфику функционирования и развития школы (гимназии, лицея) — программы развития и образовательной программы, но и их согласованности, взаимного дополнения, непротиворечивости. **НО**