

Проектирование, экспертиза, принятие основных документов, определяющих успех образовательного учреждения

Л.Г. Кудрова

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. Обществовность. 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. Обществовность

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.

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)		

Л.Г. Кудрова

Проектирование, экспертиза, принятие основных документов, определяющих успех образовательного учреждения

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)		

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 — 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

Л.Г. Кудрова

Проектирование, экспертиза, принятие основных документов, определяющих успех образовательного учреждения

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

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, общекультурное), 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) становится 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 состояния 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.

Лариса Геннадьевна Кудрова,
кандидат педагогических наук, г. Москва