



**500+**



Экспертный семинар  
*Концептуальные документы:  
работа над ошибками*

12.05. 2022 год

Центр развития кадрового потенциала ГАУ ДПО ЯО ИРО

## Цель совместной встречи

Подготовить школы к корректировке разработанных документов

### Задачи

Определить ключевые ошибки при разработке документов

Определить причины возникновения и «способы лечения» выявленных рисков

Определить оптимальный перечень необходимых мер/мероприятий

*Задача между строк:  
«Прокачать» навык куратора*

Учим управлять изменениями



10.30



*Позвольте  
представиться ...*

**Модераторы встречи**

**Уланова Галина Александровна  
Полищук Светлана Михайловна  
Никитина Юлия Сергеевна  
Алферова Анна Борисовна  
Горина Ирина Александровна**



# Команда проекта

# Задачи

## Региональная команда

- Удержание общей рамки/каркаса реализации проекта в регионе

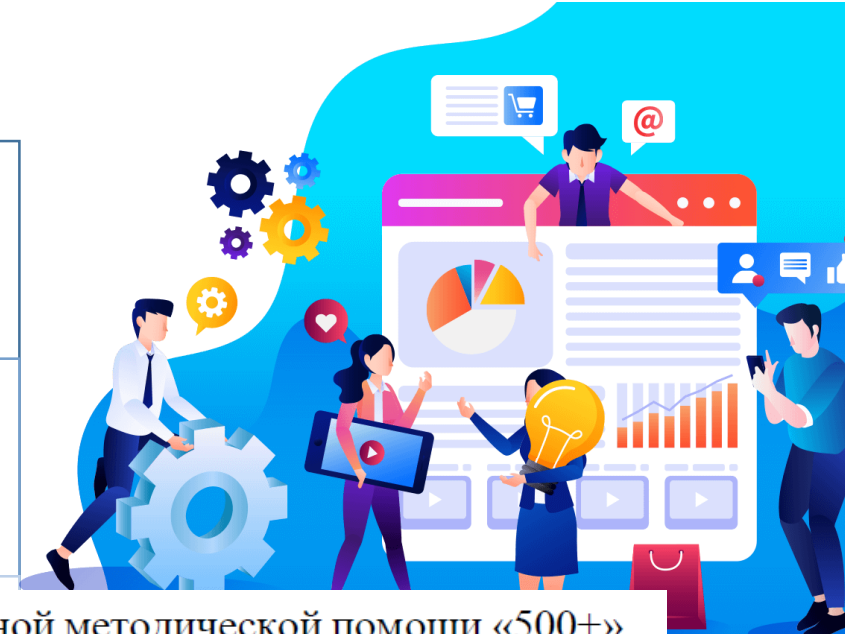
## Муниципальная команда

- Оперативный контроль
- Ресурсная поддержка

Куратор – это один из ключевых участников проекта адресной методической помощи «500+», основной миссией которого является организация успешной методической помощи курируемой школе по достижению наиболее эффективных образовательных результатов и ее выходу из кризисной ситуации. Куратор помогает школе осознать имеющиеся проблемы, направляет усилия школы по анализу и разрешению трудностей, связанных с организацией и реализацией образовательного процесса.

**ШКОЛА**

антикризисной  
модели управления



# Что нас всех объединяет?



Общая цель



Модель изменений - это способ представления инновационного процесса, структура, которая помогает нам осознавать перемены и способствовать им.

Модели организационных изменений задают схему действий для управления.

Способствовать и поддерживать изменения возможно через активизацию осознанности инициируемого процесса, позволяющую целенаправленно моделировать как внутреннюю, так и внешнюю организационную среду.

# Такты работы

Такт 1  
Ищем смыслы

Такт 2  
Ищем ошибки

Такт 3  
Ищем решения



# Как сопровождать школу: вырабатываем общие подходы

## Такт 1.

Расскажите о школе, которую вы сопровождаете:

- Краткая характеристика сопровождаемой школы.
- Признают ли коллеги существование проблем в школе (Кто виноват?)
- Предполагают ли возможность положительного исхода (Что делать?)
- Являются ли открытыми для совместного поиска решений (Встретили ли сопротивление? Если да, то как решали эту трудную задачу?)

3 мин.

Время работы 15 мин.



10. 50.

## Как сопровождать школу: ищем ошибки

Такт 2.

1. Типичные ошибки в концептуальных документах – общий обзор

2. Ищем ошибки. Предлагаем способы решения:

*Шаг 1* Оценить аналитический раздел концепции развития школы N.

*Шаг №2* Выделить **все** возможные причины возникновения рисков, указать какими результатами их можно подтвердить.

*Шаг №3.* Определить цель по рисковому направлению на весь период реализации проекта.

*Шаг №4* Сформулировать задачи по каждой цели (не более 2-3). По каждой задаче указать показатели ее решения и описать позитивные изменения (эффекты), которые наступят в ходе выполнения задач.

Представление результатов работы групп



12.00 – 12.30 ОБЕД

*Шаг №5* Сформулировать цель и задачи среднесрочной программы

*Шаг №6* Сформулировать цель антирисковой программы

*Шаг №7* Сформулировать задачи и показатели антирисковой программы.







# **Типичные ошибки в концептуальных документах – общий обзор**

# Критерии содержательной экспертизы (федеральный уровень) концептуальных документов школы

<b>Критерий 1</b>	Концепция развития ОО разработана в соответствии с Методикой; официально утверждена в рамках реализации проекта «500+» в 2022 году	<b>1</b>
<b>Критерий 2</b>	В Концепции развития зафиксированы результаты анализа верификации РПШ: описаны текущие проблемы, с которыми столкнулась ОО	<b>1</b>
<b>Критерий 3</b>	ОО поставлены цели и определены задачи развития на основе результатов анализа РПШ: задачи развития соответствуют выявленным проблемам (Концепция и/или Среднесрочная ПР)	<b>1</b>
<b>Критерий 4</b>	ОО указаны сроки и показатели выполнения поставленных задач: описаны качественные / количественные показатели, характеризующие достижение поставленных задач развития (Среднесрочная ПР и/или Антирисковые программы)	<b>1</b>
<b>Критерий 5</b>	ОО предложено описание мер по созданию условий наступления позитивных изменений в разрезе каждого риска, взятого в работу (Среднесрочная ПР и/или Антирисковые программы)	<b>1</b>

Критерии содержательной экспертизы  
(федеральный уровень)  
концептуальных документов школы:  
**не сформированы**

Критерий 1	Концепция развития ОО разработана в соответствии с Методикой, официально утверждена в рамках реализации проекта «500+» в 2022 году
<b>Критерий 2</b>	<b>В Концепции развития зафиксированы результаты анализа верификации РПШ: описаны текущие проблемы, с которыми столкнулась ОО, то есть обоснованы риски снижения результатов с помощью данных, которыми располагает школа (ВСОКО, самообследование)</b>
<b>Критерий 3</b>	<b>ОО поставлены цели и определены задачи развития на основе результатов анализа РПШ: задачи развития соответствуют выявленным проблемам (Концепция и/или Среднесрочная программа)</b>
Критерий 4	ОО указаны сроки и показатели выполнения поставленных задач: описаны качественные/количественные показатели, характеризующие достижение поставленных задач развития (Среднесрочная программа и/или Антирисковые программы)
Критерий 5	ОО предложено описание мер по созданию условий наступления позитивных изменений в разрезе каждого риска, взятого в работу (Среднесрочная программа и/или Антирисковые программы).

Критерии выборочной экспертизы  
(региональный и муниципальный уровни):  
чек-лист для проверки концепции развития школы  
**не сформированы**

Показатель	Критерий
Дата, подпись, печать	
Согласование директором	
Описание школьной системы образования: кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр.	Выявлены слабые стороны и угрозы развития ОО, лежащих в основе рисков снижения образовательных результатов
Описание анализа рисков деятельности ОО в соответствии с «рисковым профилем» образовательной организации	<p>Раскрыты причины возникновения рисков, на устранение которых направлена Концепция.</p> <p>Все отмеченные в концепции риски кратко подтверждены результатами проведенной аналитики.</p>
По каждому рисковому направлению, выбранному для работы, сформулированы цель и задачи	Сформулированы цель и задачи по каждому рисковому направлению на весь период проекта (проект рассчитан на 2-3 года), опираясь на результаты анализа рискового профиля и выделенных ключевых проблем.
Задачи направлены на соответствие цели	
Раздел отвечает на вопрос за счет каких действий наступят изменения (указаны конкретные действия)	

# Концепции программ развития: типичные ошибки

## **Анализ школьной системы образования:**

20-40 страниц... краткость?!!

*(при рекомендуемых объемах всего документа 5-6 страниц)*

## **Анализ рисков деятельности ОО:**

риски указаны, но нет анализа причин их возникновения

## **Цель, задачи:**

не связаны с рисками

неконкретны

не отражают результат

Критерии выборочной экспертизы  
(региональный и муниципальный уровни):  
чек-лист для проверки среднесрочной программы  
**не сформированы**

Показатель	Критерий
Дата, подпись, печать	
Согласование директором	
Указаны цель и задачи по выбранным рискам в соответствии с Концепцией программы развития	Цель определена на 1 год, соответствует приоритетной цели проекта и целей, указанных в концепции и рассчитанных на период в 2-3 года. Задачи в рамках поставленных целей описываются согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки
По каждой цели есть соответствующие ей показатели (количественные или качественные), которые демонстрируют, каким образом школа достигнет положительного решения поставленной цели	Показатель демонстрирует, каким образом школа достигнет положительного решения поставленной цели и выполнения задач. Соответствуют цели, подтверждают поставленные задачи
Перечислены все выбранные риски в качестве подпрограмм	
Подпрограммы содержат план-график мероприятий, направленных на достижение цели и задач	
Описаны ожидаемые конечные результаты реализации Программы в соответствии с целью и задачами, которые однозначно позволяют оценить результат реализации программы	Конечные результаты представлены в виде изменений, отражающих эффект и позволяющих однозначно оценить результат реализации программы, а также ее динамику через количественные и качественные показатели.
Указаны участники образовательного процесса, принимающие участие в реализации программы	

# Среднесрочные программы: типичные ошибки

## Цель и задачи:

- не связаны с рисками;
- неконкретны;
- не отражают последовательность действий

## Показатели:

- нет целевых значений показателей;
- показатели отражают не столько реализацию СП, сколько деятельность всей школы;
- показатели не соотнесены с целями

## Ожидаемые результаты:

- не связаны с целями и задачами СП
- нет соответствующего раздела
- вместо ожидаемых результатов – значения показателей реализации программы (перепутаны разделы)

Критерии выборочной экспертизы  
(региональный и муниципальный уровни):  
чек-лист для проверки антирисковых программ  
**не сформированы**

Показатель	Критерий
	Программа антирисковых мер проименована в соответствии с «рисковым профилем» ОО
	Дата, подпись, печать
	Согласование директором
<b>Цель и задачи Программы</b>	Цели прописаны конкретные (с точно прописанным желаемым результатом), достижимые, измеримые, привязанные к определенному времени их исполнения. Задачи в рамках поставленных целей описаны согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки
<b>Целевые индикаторы и показатели Программы</b>	По каждой цели есть соответствующие ей показатели (количественные или качественные), которые демонстрируют, каким образом школа достигнет положительного решения поставленной цели
<b>Меры/мероприятия по достижению цели</b>	По каждой цели есть соответствующие ей меры/мероприятия по достижению
<b>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы</b>	Описаны ожидаемые конечные результаты реализации Программы в соответствии с целью и задачами, которые однозначно позволяют оценить результат реализации программы
<b>Исполнители программы</b>	Указаны участники образовательного процесса, принимающие участие в реализации программы
<b>Приложение «Дорожная карта» реализации программы антирисковых мер</b>	Перечень мероприятий представлен в дорожной карте в виде таблицы со следующими столбцами: Задача мероприятия – Название мероприятия – Конкретный срок реализации с датой – Ответственные за мероприятие – Участники мероприятия



# Антирисковые программы: типичные ошибки

## Цели и задачи:

- неконкретны;
- не достижимы за 1 год

## Показатели:

- нет целевых значений
- нужна большая детализация
- вместо показателей представлены задачи

## Конечные результаты реализации:

- прописаны для более долгосрочной программы;
- не конкретизированы под программу;
- нет соответствующего раздела

# Как сопровождать школу: ищем ошибки

Такт 2.

~~1. Типичные ошибки в концептуальных документах — общий обзор~~

2. Ищем ошибки. Предлагаем способы решения:

*Шаг 1* Оценить аналитический раздел концепции развития школы N.

*Шаг №2* Выделить **все** возможные причины возникновения рисков, указать какими результатами их можно подтвердить.

*Шаг №3.* Определить цель по рисковому направлению на весь период реализации проекта.

*Шаг №4* Сформулировать задачи по каждой цели (не более 2-3). По каждой задаче указать показатели ее решения и описать позитивные изменения (эффекты), которые наступят в ходе выполнения задач.

Представление результатов работы групп



12.00 – 12.30 ОБЕД

*Шаг №5* Сформулировать цель и задачи среднесрочной программы

*Шаг №6* Сформулировать цель антирисковой программы

*Шаг №7* Сформулировать задачи и показатели антирисковой программы.



# Причины рисков

## *Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности*

- Отсутствие ВСОКО
- Отсутствие системы наставничества (педагог-педагог, педагог-обучающийся)
- Отсутствие системы дифференцированной работы с обучающимися
- Не сформирована читательская грамотность
- Низкий уровень навыков самоконтроля
- Недостаточная предметно-методическая компетентность по работе с детьми с рисками учебной неуспешности

## *Несформированность внутришкольной системы повышения квалификации*

- Неэффективная методическая служба школы (или ее отсутствие)
- Не учтены потребности пед.коллектива в повышении квалификации. Не выявлены проф.дефициты.
- Не выстроена система управления проф.ростом
- Незаинтересованность администрации

# Пути решения рисков

## **Высокая доля обучающихся с рисками учебной успешности**

Цель: До конца 2024 года снизить % переведенных условно обучающихся 7-8 классов до 5% за счет организации системы наставничества среди педагогов, развития ВСОКО и внутришкольной системы обучения педагогов

Или

Цель: До конца 2024 года снизить % переведенных условно обучающихся 7-8 классов до 5% за счет организации работы по формированию функциональной (читательской) грамотности:

- Включение в учебный план дополнительных занятий по формированию ЧГ
- Провести серию семинаров (постоянно действующий семинар?) по вопросам ЧГ
- Внедрение системы работы с электронным банком заданий в деятельность педагогов
- Организация взаимопосещения уроков

## **Несформированность внутришкольной системы повышения квалификации**

Проблема: Неэффективная методическая служба школы (или ее отсутствие):

- Выбор модели внутрифирменного обучения
- Обучить руководителей метод.службы
- Диагностика проф.дефицитов
- Сформировать ПОС /КОУЧ (и назначить ответственных / куратора / наставника)

Цель: Сформировать ВСПК через....

## Как сопровождать школу: ищем решения



Такт 3. Совершим обратный ход

1. Ознакомиться с антирисковой программой школы N
2. Оценить, насколько мероприятия дорожной карты позволяют решить задачи антирисковой программы
3. Скорректировать мероприятия дорожной карты в соответствии с поставленными задачами и запланированными показателями
4. Представить результаты работы группы



13.20 -14. 20

## Как сопровождать школу: домашнее задание

1. Используя предложенные материалы (инструменты), помочь школе выявить ошибки и скорректировать концептуальные документы
2. Рекомендации по корректировке документов зафиксировать в чате в системе ИС МЭДК
3. Скоординировать действия по замене документов в системе ИС МЭДК и до 20 мая выставить обновленные документы.



15.00



## Контакты:

Полищук Светлана Михайловна: сот. 89109622554, e-mail

[polishchuk@iro.yar.ru](mailto:polishchuk@iro.yar.ru)

Никитина Юлия Сергеевна: сот. 89806501561, e-mail

[nikitinayulia2406@mail.ru](mailto:nikitinayulia2406@mail.ru)

Горина Ирина Александровна: сот. 89159724117, e-mail

[gorina@iro.yar.ru](mailto:gorina@iro.yar.ru)

Алферова Анна Борисовна: сот. 89159994760, e-mail

[any-alferova@yandex.ru](mailto:any-alferova@yandex.ru)