

ВЕБИНАР
**«Планирование как функции управления:
разработка дорожной карты
антирисковых мер»**

19 мая 2023 год

Логика работы

Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов

Планирование показателей эффективности принятых мер

Фокус изменений



Меры / мероприятия («вмешательство»)

Выводы об эффективности принятых мер (через год)

Аналитический раздел

Ожидаемые результаты программы

Задачи, дорожная карта (план мероприятий/действий)

Шаблон Программы развития образовательной организации

Место: размещены в личных кабинетах ФИС ОКО и личном кабинете МЭДК

Формат: Word

Структура:

- Введение
- Концепция развития. Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов
- Цель и задачи развития образовательной организации. Мероприятия

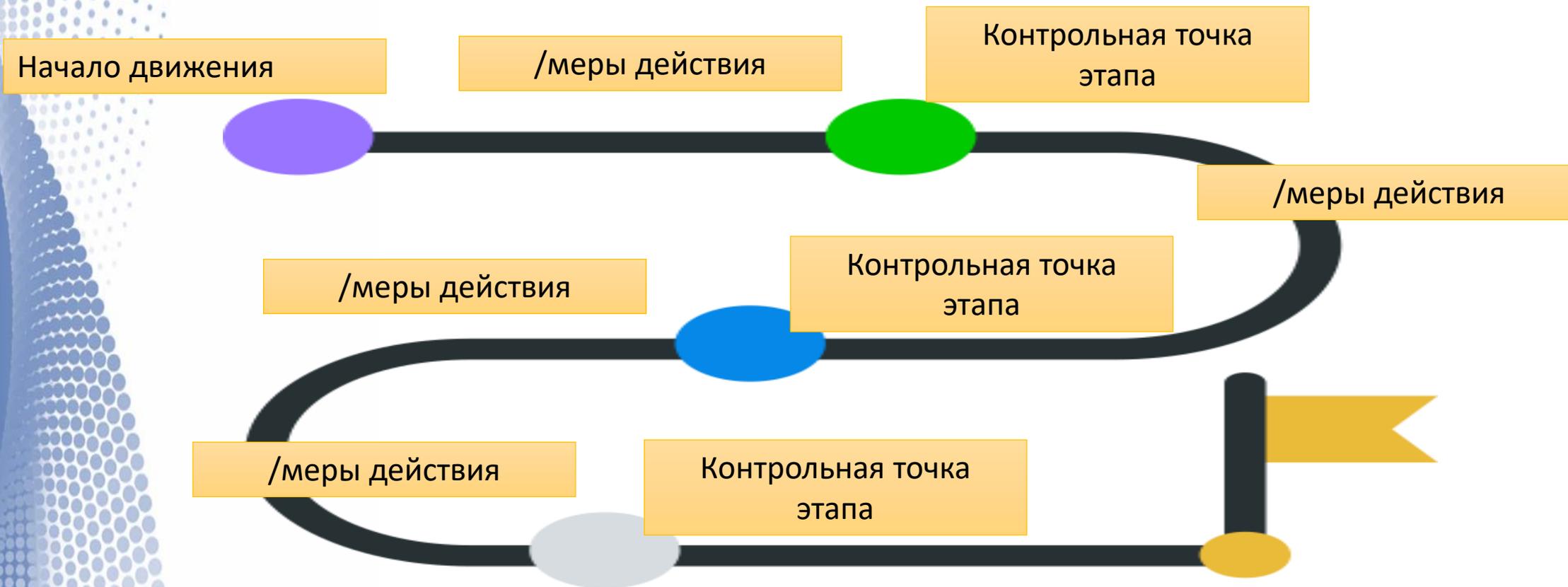
Цель: предзаполненный шаблон доработать до программного документа, используя адресные методические рекомендации Шаблона, и при методическом сопровождении регионального координатора (через серию проектировочных и экспертных семинаров)

Аналитический раздел готов

Цель: формирование условий функционирования образовательной организации, которые обеспечивают стабильную профилактику рисков низких образовательных результатов.

Показатели достижения: устойчивое снижение доли обучающихся с рисками учебной неуспешности, рост доли мотивированных на учёбу детей, снижение доли педагогов, указывающих на высокий уровень стресса и выгорания.

Возвращаемся к дорожной карте реализации программы развития



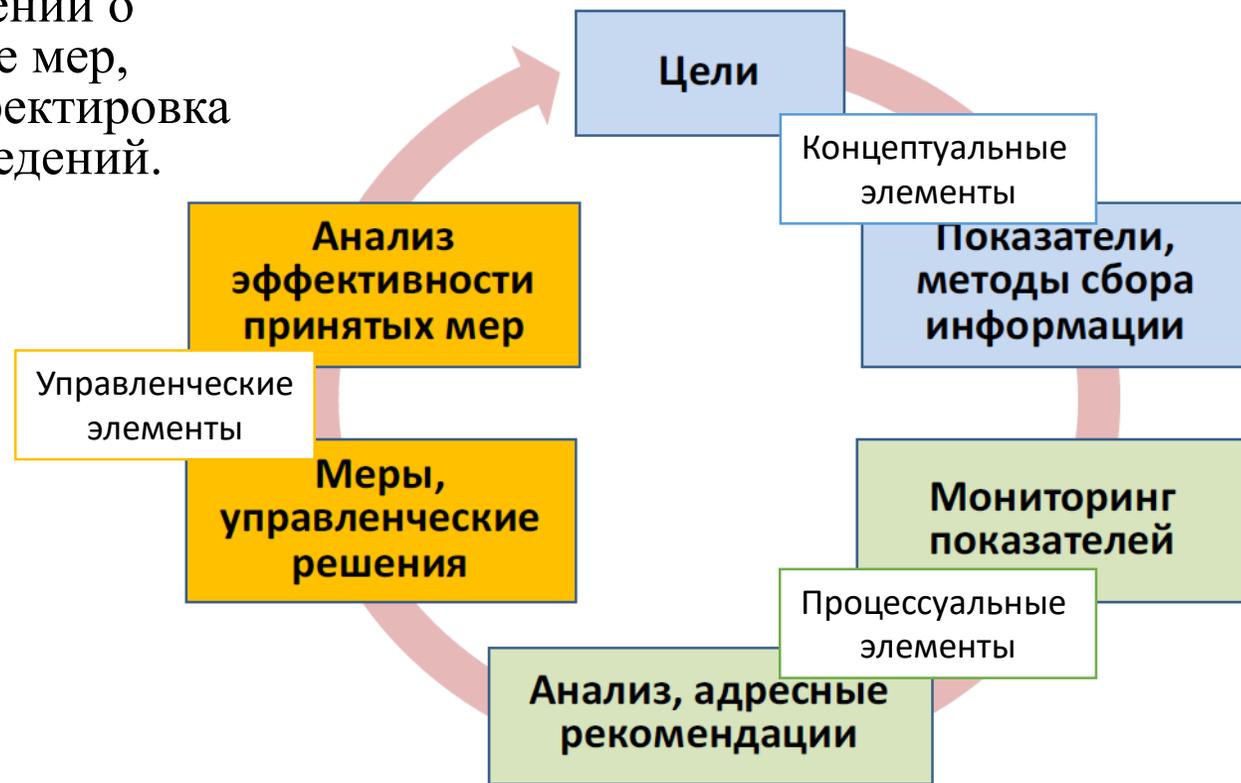
Дорожная карта как основной план для подтверждения наступления позитивных изменений (управленческий элемент)

Задачи	Комплекс действий (под задачу)	Показатели реализации действий	Срок реализации	Ответственные
Набор задач детализируют цель. Конкретные и достижимые планируемые действия. Отвечает на вопрос «Что сделать?»	Детализируют задачи. Отвечают на вопрос «Как сделать или достичь результата?» (план работ)	Результат мероприятия (состоявшийся факт, а не процесс; форма предъявления результата)	Конкретные даты проведения мероприятий. Соответствуют сроку реализации программы развития	Кто из членов команды школы принимают ответственность за результат мероприятия на себя

Модель управления на основе данных

В программе развития ОО и дорожных картах антирисковых мер заложена **модель управления на основе данных**.

Управление на основе данных – установление непрерывного сбора и анализа сведений о результативности школы и принятие мер, отвечающих выявленным вызовам; корректировка мер в зависимости от получаемых сведений.



пропуск элемента приводит к существенному снижению эффективности всей управленческой работы

Планирование действий

Формирование **цели и задач** для действия – ключевой момент для начала работы.

Любое действие имеет **свой цикл**, начинающийся с разработки действия и заканчивающийся подведением итогов. Важно определить конкретный срок проведения действия.

Любое действие показывает **наличие изменений** – «что изменилось в результате», «достигли этого результата или нет».

	Задача	Действие	Сроки реализации	Описание показателей
	Выявить количество обучающихся с рисками учебной неуспешности	Создание банка данных учащихся, испытывающих затруднения в обучении	Апрель	Банк данных
	Выявить точное количество обучающихся с рисками учебной неуспешности в 5 – 9 классах на конец 2021 / 2022 учебного года	Провести цикл проверочных работ в ходе мониторинга успеваемости учащихся 5 – 9 классов	До 15 мая 2022 года	Аналитическая справка по итогам мониторинга успеваемости, утвержденная на педсовете

Задача = комплекс действий



На этапе исследования – определяется потребность в действии, его ценность и соответствие поставленной задаче и цели, что мы хотим добиться по итогам этого действия, для чего?

На этапе разработки – формируются показатели действия на основании предварительного анализа желаемых результатов действия, составляется план действий, происходит поиск и генерация идей.

На этапе планирования – происходит подготовка к действию в поставленные сроки, формируются подходы к использованию необходимых ресурсов для реализации действия.

На этапе реализации и координации – действие реализуется и по необходимости координируется в соответствии с актуальной ситуацией.

На этапе оценки – происходит сопоставление итогов действия разработанным показателям, оценивается полнота выполнения задачи и достижения цели

Показатели реализации действий

Ожидаемые результаты программы



Показатели к действию

=

Показатели эффективности принятых мер (что мы получим при успешной реализации программы?)

=

Показатели выполнения действия (что мы получим в результате действия?)

Эффект

Результат, продукт

Качественные и количественные

Качественные и количественные

Действия и показатели реализации

Задачи	Меры	Сроки реализации	Показатели реализации	Ответственные
1. Активизировать применение педагогической деятельности элементов формирующего оценивания и современных педагогических технологий	1. Проведение методического семинара по теме «Формирующее оценивание»	апрель 2022 года	Памятка «Формирующее оценивание»	Погибельная Я.Н., заместитель директора по УР Учителя-предметники
	2. Проведение методических декад, с демонстрацией применения современных педагогических технологий	сентябрь-октябрь 2022	Повышение доли педагогов, использующих современные педагогические технологии	

Рисунок 8. Неконкретные показатели исполнения действия

Действие №1 – «Проведение методического семинара». В данном примере показатель реализации в виде памятки по «формирующему оцениванию» не конкретен, его следует уточнить. Например, памятка «Формирующее оценивание» передана для работы всем педагогам ОО. Кроме этого, желательно, к показателю исполнения действия помимо памятки добавить протокол методического семинара, в котором будет отражен факт его проведения и факт передачи памятки педагогам.

Формулировки показателей, отражающие результат

- Доля учащихся, задействованных в социально-значимой деятельности, принимающих участие в работе органов ученического самоуправления, детских общественных организациях и объединениях;
- Активность участия педагогов (доля) в методических объединениях, частота повышения квалификации,
- Удовлетворенность учащихся и педагогами (доля) условиями психологически безопасной среды в организации по результатам анкетирования;
- Процент вовлеченности обучающихся во внеурочную деятельность

- Применение активных методов обучения и воспитания обучающихся в образовательном процессе
- Рост уровня сплоченности педагогического коллектива
- Рост уровня мотивации к обучению у учащихся



Через полгода индивидуальных занятий в рамках проекта, навыки устного чтения улучшатся на два балла у не менее чем 75% участников проекта, что будет зафиксировано с помощью замера и сравнения оценок за устное чтение по шкале сформированности речи Логиновой-Яковлевой, проведенного в течение первого и последнего месяцев полугодового курса занятий

Мероприятие	Показатель	Показатель охвата
Входная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	100% обучающихся прошли диагностику По результатам диагностики выявлены обучающиеся, для которых рекомендованы индивидуальные занятия	←
Цикл индивидуальных занятий.... (по улучшению навыков устного чтения)	100% обучающихся целевой группы охвачены инд.занятиями (или: не менее чем __%)	←
Выходная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	100% обучающихся прошли диагностику Сделаны выводы об эффективности индивидуальных занятий	←

Показатель результата

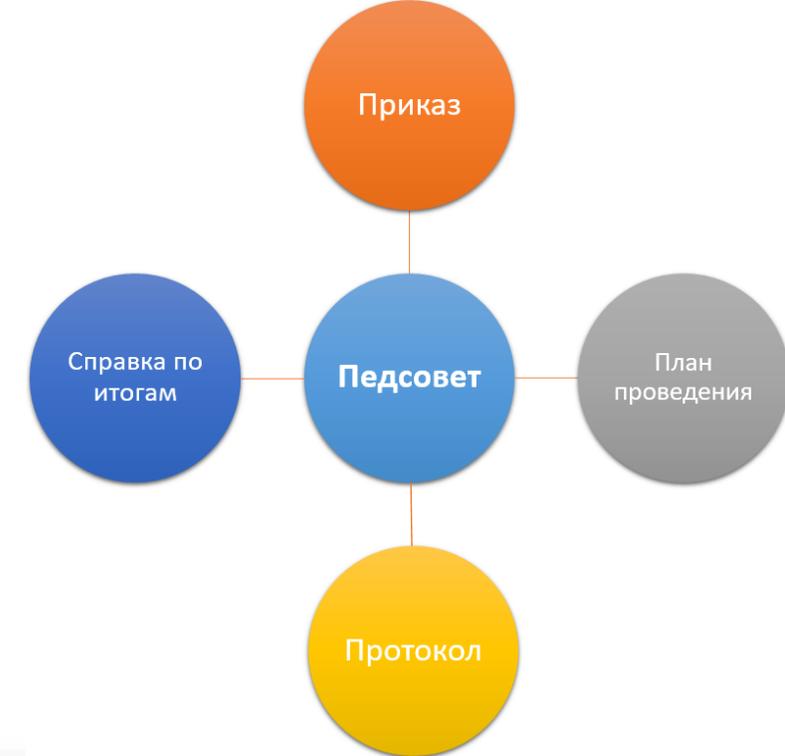
Подтверждающие документы

Любое действие показывает наличие изменений – «что изменилось в результате», «достигли этого результата или нет». В подтверждающих документах наиболее целесообразным является фиксация достижений

Подтверждающие документы должны показывать результат исполнения действия

Подтверждающие документы – это:

- аналитические и **управленческие** документы школы
- **сведения, «следы» применения новых практик и технологий**



Сведения, подтверждающие распространение в школе новых практик:

- ✓ выполненные школьниками и проверенные учителем задания, технологические карты уроков;
- ✓ примеры обратной связи, которую учитель дает обучающимся;
- ✓ итоги проектов и т.д.;
- ✓ программы мероприятий (в дополнение к ним возможно использование фотографий, указывающих на реализацию антирисковых планов).

Подтверждающие документы должны показывать не планирование мероприятия, а результат его исполнения. Рекомендуется обратить внимание на полноту подтверждения действий.

Например, прикрепленный приказ о проведении мероприятия не будет считаться его исполнением и подтверждением, так как, только свидетельствует о намерении, но прикрепленный приказ с протоколом проведения мероприятия, описанием итога проекта и прочими свидетельствами выполнения задачи, рассматриваются и принимаются в качестве подтверждения исполнения.

Мероприятие	Показатель	Планируемые подтверждающие документы
Входная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	100% обучающихся прошли диагностику По результатам диагностики обучающиеся, для которых индивидуальны занятия	Аналитическая справка с результатами входной диагностики
Цикл индивидуальных занятий....	100% обучающихся целенаправленно охвачены инд.занятиями (___%)	<p>Планы работы с обучающимися</p> <p>Приказы о... (проведении, внесении изменений в расписание, назначении стимулирующих выплат и т.п.)</p> <p>Планы занятий, листы индивидуальных достижений и т.п.</p>
Выходная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	100% обучающихся целевой группы прошли диагностику Сделаны выводы об эффективности индивидуальных занятий	Аналитическая справка с фиксацией динамики по отношению к входной диагностике (выводы) и с предложением управленческих решений (рекомендации)

Здесь фиксируется факт достижения показателя (способ фиксации результата)

Непрерывный мониторинг необходим для обеспечения постоянной актуализации плана работы с риском



Задача	Мероприятия	Дата реализации	Показатели реализации	Планируемые подтверждающие документы	Ответственные
Задача 1 (?)	Входная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	До 15 ноября	100% обучающихся прошли диагностику По результатам диагностики выявлены обучающиеся, для которых рекомендованы индивидуальные занятия	Аналитическая справка с результатами входной диагностики	Учитель начальных классов / русского языка
	Цикл индивидуальных занятий.... (по улучшению навыков устного чтения)	До 20 февраля	100% обучающихся целевой группы охвачены инд.занятиями (или: не менее чем __%)	Списки обучающихся Приказы о... (проведении, внесении изменений в расписание, назначении стимулирующих выплат и т.п.) Планы занятий, листы индивидуальных достижений и т.п.	Завуч Учитель начальных классов / русского языка
	Выходная диагностика (методика Логиновой-Яковлевой)	До 28 февраля	100% обучающихся целевой группы прошли диагностику Сделаны выводы об эффективности индивидуальных занятий	Аналитическая справка с фиксацией динамики по отношению к входной диагностике (выводы) и с предложением управленческих решений (рекомендации)	Учитель начальных классов / русского языка

Риск 4 Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды



«Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности»



«Высокая доля обучающихся с ОВЗ»



«Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров»



«Пониженный уровень качества школьной образовательной и воспитательной среды»

О системе профилактики учебной неуспешности в школе

В риске 4 поставить задачу: сформировать и реализовать комплекс мер по профилактике учебной неуспешности

Показатели достижения определены в целевом разделе:

- устойчивое снижение доли обучающихся с **рисками** учебной неуспешности
- рост доли мотивированных на учебу детей

Ключевые меры: организация работы с детьми с проявлениями учебной неуспешности, изменения педагогических практик, развитие системы оценивания и др.



О системе профилактики учебной неуспешности в школе

Ожидаемые результаты по задаче, которые можно перевести в действия:

- Идентифицированы обучающиеся с рисками учебной неуспешности
- Реализуются адресные программы сопровождения/поддержки групп обучающихся (профилактика/коррекция)
- Узкие специалисты проводят углубленную диагностику обучающихся, нуждающихся в поддержке
- Реализуются ИОМ, разработанные совместно учителем, психологом, учеником и родителями
- Педагоги реализуют индивидуальный подход на уроках и во внеурочной деятельности
- Педагоги проводят дополнительные индивидуальные занятия/занятия в малых группах
- Организован мониторинг образовательных результатов и психолого-педагогического обследования



Логика работы

Анализ текущего состояния школы и рисков снижения образовательных результатов

Планирование показателей эффективности принятых мер

Фокус изменений



Меры / мероприятия («вмешательство»)

Выводы об эффективности принятых мер (через год)

Аналитический раздел

Ожидаемые результаты программы

Задачи, дорожная карта (план мероприятий/действий)

Анализ эффективности принятых мер

ВЫЯВЛЕНИЕ ДИНАМИКИ	ЗАКЛЮЧЕНИЕ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТЫХ МЕР	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
<p>Оценка эффектов от принятых мер основывается на сопоставлении значений показателей до принятия мер и после их принятия</p>	<ul style="list-style-type: none">- Обоснованные выводы об эффективности проведенных мероприятий/принятых мер/управленческих решений- Обоснованное описание дальнейшей траектории развития (сохранение/усиление/ослабление мер, пересмотр перечня мер, пересмотр целей и показателей и т.п.)	<p>Управленческие решения по противодействию рискам (внести изменения в концепцию развития/продолжить реализацию АРП/внести изменения в ДК АРП/разработать АРП для снижения факторов риска и т.п.)</p>

**Замер на старте /
Замер на выходе**

Проверка достижения ожидаемых результатов программы

Доработка Шаблона программы развития ОО до программного документа



Инструкция по работе с Информационной системой мониторинга электронных дорожных карт ИС МЭДК

- До 15 июня 2023 года разработать программу развития ОО (риск 3 и 4 обязательны к выбору)
- Срок реализации программы развития ОО: апрель 2023 г. – июнь 2024 г.
- Разместить проект программы в ИС МЭДК в раздел **Концепции ПР**
- **Самооценка** программы развития ОО по листу самооценки в ходе разработки программного документа
- Региональная и муниципальная **экспертизы** программ развития ОО: **16-30 июня 2023 года**
- **Экспертный семинар** по результатам экспертизы – **23 августа 2023 года**
- **Корректировка** программы развития ОО по результатам экспертизы
- **Утверждение** программы развития приказом не позднее **1 сентября 2023 года**

Ссылка для перехода в ЛК МЭДК:

<https://spo-fisoko.obrnadzor.gov.ru/lk/publications/500/ssylka-dlia-perekhoda-v-lk-medk>

Электронная дорожная карта 500+ 2023

Направлений, требующих внимания: 2
Выполнение: 3, Выполнено: 0, Не выполнено: 0, Требуется доработка: 0

^ Показать направления

Стартовая диагностика ШНОР Не подтверждено

Мер, требующих внимания: 1
Выполнение: 1, Выполнено: 0, Не выполнено: 0, Требуется доработка: 0

v Показать Меры

Программа развития (ПР1) Не подтверждено

Мер, требующих внимания: 2
Выполнение: 2, Выполнено: 0, Не выполнено: 0, Требуется доработка: 0

^ Показать Меры

Концепция ПР

Нет даты Выполнение Выполнение

^ Показать файлы

Список пуст

Среднесрочная ПР

Нет даты Выполнение Выполнение

v Показать файлы



Контакты:

Никитина Юлия Сергеевна: сот. 89806501561, e-mail
nikitinayulia2406@mail.ru

Горина Ирина Александровна: сот. 89159724117, e-mail
gorina@iro.yar.ru

Алферова Анна Борисовна: сот. 89159994760, e-mail
any-alferova@yandex.ru