

Комитет образования, науки и молодежной политики Волгоградской области  
Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
**"Волгоградская государственная академия последипломного  
образования"**  
(ГАУ ДПО "ВГАПО")

**Центр сопровождения инновационных проектов**

**Методические рекомендации  
по разработки концептуальных документов для руководителей  
школ с низкими образовательными результатами**

Волгоград, 2021

## Введение

Качество образования является стратегическим приоритетом для Российской Федерации. Термин "качество образования" нормативно закреплён в Федеральном законе от 29.12.2012 года № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", а вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования является одной из приоритетных целей развития Российской Федерации на ближайшие несколько лет.

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся. Высокое качество образования проявляется не только в высоких достижениях отдельных образовательных организаций, но и в отсутствии большого разброса в результатах между "слабыми" и "сильными" школами. Чем меньше такой разброс, тем в большей степени можно говорить о преодолении факторов неравенства в предоставлении образовательных возможностей.

Условия и опыт, существующие в Волгоградской области, позволили определить для реализации мероприятия по повышению качества образования в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и в школах с низкими образовательными результатами в 2020-2022 г.г. следующую цель: создание и реализация механизмов консолидации управленческих, кадровых и сетевых ресурсов, обеспечивающих повышение качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

С 2020 года путем реализации региональных проектов и распространения их результатов в рамках государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" работа со школами с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР) встроена в мероприятия по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. В соответствии с приказом комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области от 28 января 2020 г. № 66 "О реализации мероприятия по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространения их результатов в рамках государственной программы Российской Федерации "Развитие образования", в рамках выполнения сетевого плана – графика мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях приказом комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области от 01 апреля 2020 г. № 256 утверждена Региональная программа поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на

основании которой, в свою очередь, разработаны и утверждены муниципальные программы поддержки ШНОР; школьные программы повышения качества образования для образовательных организаций Волгоградской – участников мероприятия по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В регионе созданы региональная и муниципальная инфраструктуры сопровождения ШНОР в рамках сетевого взаимодействия в условиях "горизонтального обучения", внедрена технология сетевого взаимодействия образовательных организаций "сетевые пары", предполагающая организацию сотрудничества школ-участников проекта и школ-консалтинговых центров в рамках мероприятия по повышению качества образования в части образовательной, методической, проектировочной деятельности образовательных организаций в рамках сетевого взаимодействия. В рамках сетевого взаимодействия в качестве школ-консалтинговых центров, в первую очередь, рассматриваются образовательные организации, показывающие стабильно высокие образовательные результаты, а также имеющие статус региональной инновационной площадки (РИП). Это позволяет использовать опыт инновационной деятельности в рамках обозначенной темы, соответствующей выявленному приоритетному направлению повышения качества образования в школе с НОР.

В соответствии с региональной программой поддержки ШНОР государственное автономное учреждение дополнительного образования "Волгоградская академия последипломного образования" (далее - ГАУ ДПО "ВГАПО") было организовано методическое сопровождение деятельности "сетевых пар": общеобразовательным организациям, вошедшим в региональную программу, предоставлены аналитические данные по результатам мониторингов; осуществляется разработка рекомендаций по внедрению в ШНОР штатных должностей специалистов (психологов, дефектологов, логопедов), социальных педагогов и педагогов дополнительного образования; организовано консультирование и тьюторское сопровождение школ и педагогов данных школ, заключены партнерские договора школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, со школами с высокими результатами обучения.

Данная работа стала "фундаментом" для реализации в 2021 году в регионе федерального проекта "500+", а также организации деятельности по сопровождению ШНОР и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в благоприятный режим развития.

Одним из ключевых этапов реализации проекта оказания адресной методической помощи "500+" является разработка программ противодействия рискам снижения образовательных результатов и формирование электронных дорожных карт по реализации необходимых мер для каждой школы, участвующей в проекте.

В целях оказания методической поддержки участникам проекта "500+" при разработке концептуальных документов, обеспечения единообразия реализуемых подходов, а также формирования системы критериев для оценки документов, предоставляемых школами, федеральным государственным бюджетным учреждением "Федеральный институт оценки качества образования" (далее - ФГБУ "ФИОКО") разработаны "Методические рекомендации по ведению ИС МЭДК проекта "500+". Методические рекомендации содержат описание подходов к разработке Концепции развития образовательной организации, Среднесрочной программы развития ОО, Программы антирисковых мер.

Методические рекомендации, разработанные государственным автономным учреждением дополнительного профессионального образования "Волгоградская государственная академия последипломного образования" (далее - ГАУ ДПО "ВГАПО") являются дополнительным инструментом при разработке концептуальных документов и содержат инструмент аналитической и системной работы куратора - журнал куратора, разработанный в соответствии с методическими рекомендациями реализации проекта "500+". Документ позволяет фиксировать риски и вопросы, выявлять необходимые дефициты для школ-участниц проекта и выстраивать траекторию развития школы, что делает его эффективным помощником не только куратора, но и администрации и педагогического коллектива ШНОР в процессе формирования концептуальных документов проекта (концепция развития школы, среднесрочная программа развития и программы антирисковых мер), обеспечивает единый подход к работе кураторов; типовые документы (концепция развития школы, среднесрочная программа развития, программы антирисковых мер), разработанные в соответствии с методическими рекомендациями ФГБУ "ФИОКО" и призванные оказать помощь участникам проекта в создании концептуальных документов с учетом требований единого юридического стиля.



# ЖУРНАЛ

куратора школы

**"Сопровождение школы  
в благоприятный режим развития"**

**Наименование школы:**

# ЧЕК-ЛИСТ ЭКСПЕРТНОГО ВЫЕЗДА

## 1. Предварительное знакомство со школой:

изучение сайта ОО

работа с информационной картой школы

анализ программы повышения качества образования

изучение рискованного профиля школы

## 2. Беседа с рабочей группой школы по реализации программы повышения качества образования "Определение проблем"

Цель беседы: совместно определить ключевые проблемы школы, которые будут решаться в процессе преобразований.

Для удобства вопросы для беседы составлены в логике рискованного профиля школы.

Результат: определены проблемы школы.

## 4. Работа с нормативными документами школы (аналитическая работа осуществляется после окончания выезда)

Наличие/отсутствие документов на момент выезда отмечается в журнале.

Школа предоставляет документы на электронную почту согласно списку в течении 3 дней после окончания выезда.

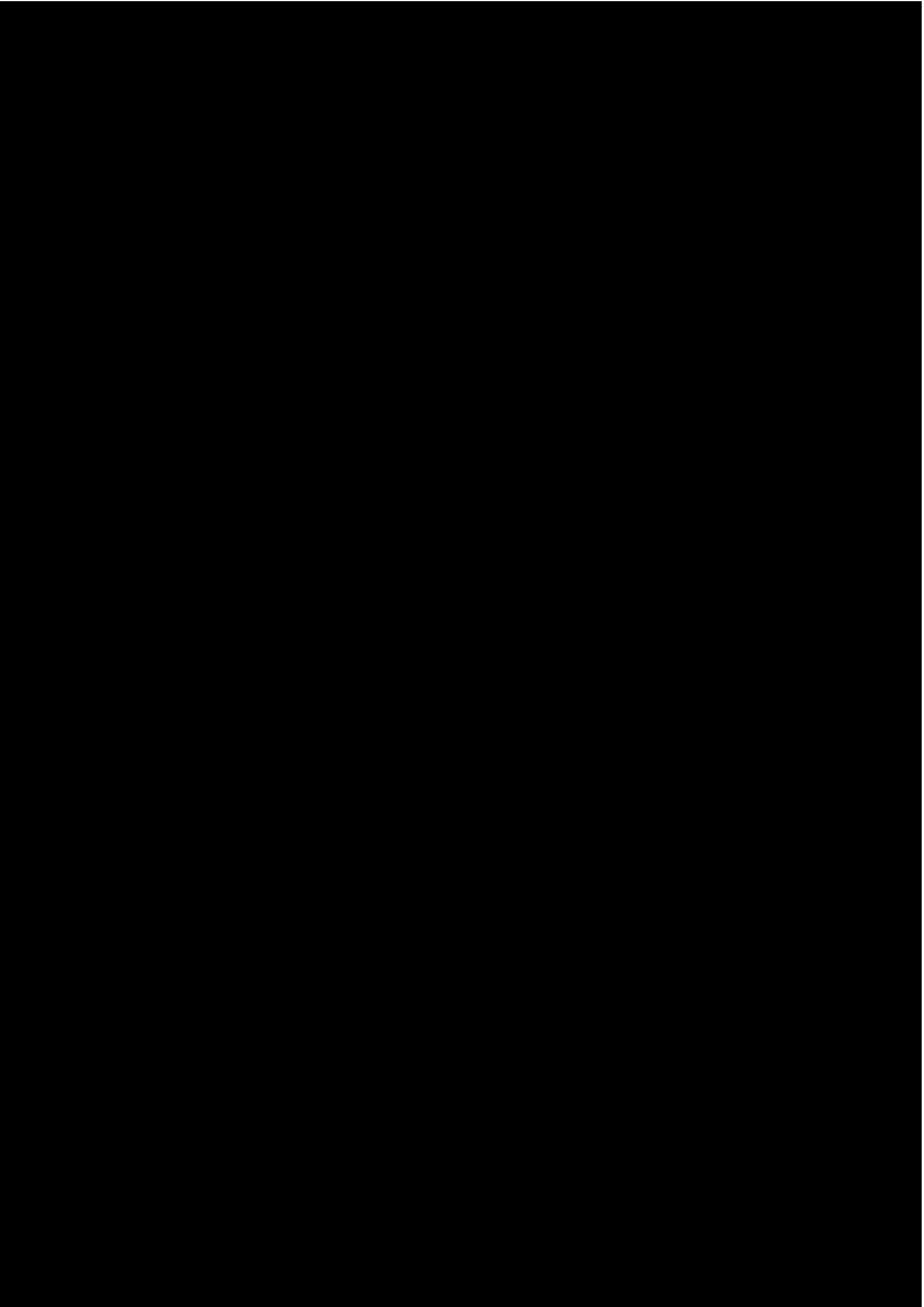
## 5. Аналитическая работа эксперта по окончанию выезда:

формулировка целей и задач. Обсуждение с рабочей группой школы (дистанционно).

анализ ресурсов собственной ОО куратора для определения конкретных мер помощи школе. Обсуждение с рабочей школы (дистанционно).

анализ локальных нормативных актов. Определение рекомендаций. Обсуждение с рабочей группой (дистанционно).











# РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ. НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ОСНАЩЕНИЯ ШКОЛЫ

---

---

---



# РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ. НЕДОСТАТОЧНАЯ ПРЕДМЕТНАЯ И МЕТОДИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ





# РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ. НИЗКОЕ КАЧЕСТВО ПРЕОДАЛЕНИЯ ЯЗЫКОВЫХ И КУЛЬТУРНЫХ БАРЬЕРОВ

---

---

---

РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ.  
НИЗКАЯ УЧЕБНАЯ МОТИВАЦИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

---

---

---



# РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ. Пониженный уровень школьного благополучия

---

---

---

РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ.  
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ДИСЦИПЛИНЫ В КЛАССЕ

---

---

---

---

# РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ. ВЫСОКАЯ ДОЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С РИСКАМИ УЧЕБНОЙ НЕУСПЕШНОСТИ

---

---

---

РИСКОВЫЙ ПРОФИЛЬ ШКОЛЫ.  
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РОДИТЕЛЕЙ

---

---

---



## ЦЕЛИ, КОТОРЫЕ ПЛАНИРУЕТСЯ ДОСТИЧЬ В ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

1. ....

2. ....

3. ....

## ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

6. ....

.....

.....

.....

.....

.....

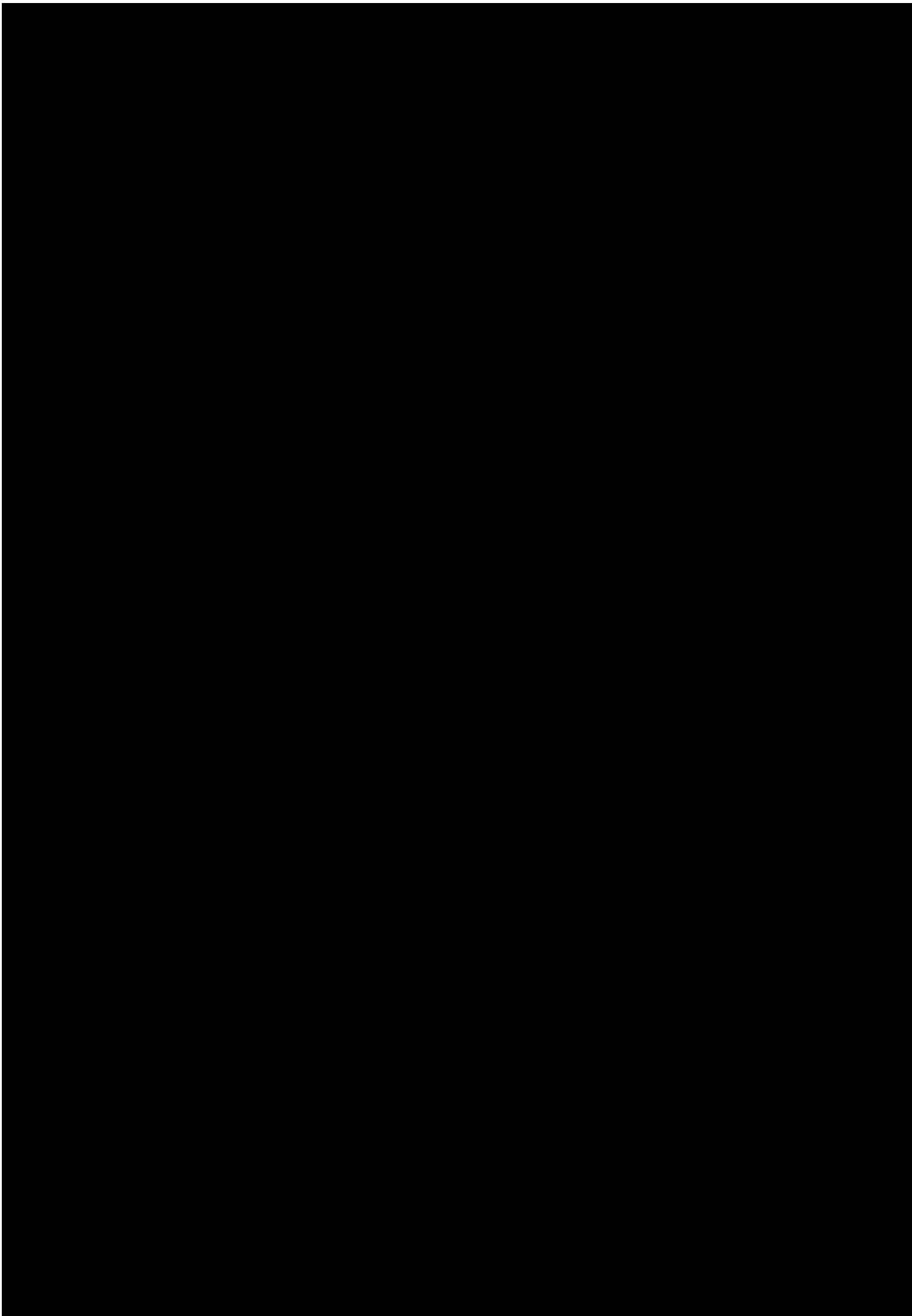
.....



# ПЕРЕЧЕНЬ МЕР

Заполняется на основе ресурсов ОО куратора





# ГРАФИК КОНСУЛЬТАЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



*Официальный бланк организации*

"СОГЛАСОВАНО"

Директор \_\_\_\_\_  
(Наименование ОО)

\_\_\_\_\_  
(Подпись) М.П.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2021г.

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Наименование образовательной организации:

Срок реализации: 2021 – 2023 гг.

## Содержание

1. Введение
2. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО
3. Цели и задачи развития образовательной организации
4. Меры и мероприятия по достижению целей развития
5. Лица, ответственные за достижение результатов

## **1. Введение**

1. Нормативная база, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации:

2. Приоритетные цели ОО (соответствие целей деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям):

3. Миссии школы:

## **2. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО**

1. Школьная система образования (кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр.):

2. Риски деятельности ОО в соответствии с "рисковым профилем" (которые планируется устранять в процессе осуществления преобразований в рамках проекта):

### **3. Цели и задачи развития образовательной организации**

Образовательная организация формулирует цели и задачи развития с учетом результатов анализа "рискового профиля" и выделенных ключевых проблем, а также в соответствии со своей миссией (при ее наличии). По каждому рисковому направлению, выбранному для работы, должны быть сформулированы цель и задачи, причем следует указывать задачи непосредственно в привязке к каждой цели. Данный раздел должен четко отвечать на вопросы: "какие действия или изменения произойдут", "кто должен знать о предстоящих изменениях" и "какие ресурсы необходимы для проведения изменений в рамках проекта".

#### **Наименование риска 1:**

Цель:

Задачи:

- 1.
- 2.
- 3.

#### **Наименование риска 2:**

Цель:

Задачи:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

#### **Наименование риска 10:**

Цель:

Задачи:

- 1.
- 2.
- 3.



#### **4. Меры и мероприятия по достижению целей развития**

Приводится краткое описание мер и/или мероприятий по достижению поставленных целей и задач развития школы. Данный раздел должен четко отвечать на вопрос "как (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия".

##### **Наименование риска 1:**

Меры/мероприятия:

- 1.
- 2.
- 3.

##### **Наименование риска 2:**

Меры/мероприятия:

- 1.
- 2.
- 3.
- ...

##### **Наименование риска 10:**

Меры/мероприятия:

- 1.
- 2.
- 3.

## **5. Лица, ответственные за достижение результатов**

Ответственным за реализацию Концепции является директор. Однако по каждой цели в Концепции развития необходимо определить ответственных лиц и персонал, который должен быть информирован о действиях по изменениям в организации. Данный раздел должен четко отвечать на вопрос "кто будет проводить указанные изменения".

*Официальный бланк организации*

"СОГЛАСОВАНО"

Директор \_\_\_\_\_  
(Наименование ОО)

\_\_\_\_\_  
(Подпись) М.П.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2021г.

**СРЕДНЕСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Наименование образовательной организации:

Срок реализации: 2021 год

## 1. Паспорт среднесрочной программы развития

1. <b>Наименование программы</b>	Среднесрочная программа развития <i>наименование ОО на 2021 год</i>
2. <b>Цель и задачи программы</b>	<p><i>Цель должна быть конкретная и понятная всем участникам процесса. Кроме того, цель должна быть измеримая. Также цель должна быть достижимая и иметь четкие сроки реализации.</i></p> <p><i>Задачи в рамках поставленных целей следует описывать согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки</i></p>
3. <b>Целевые индикаторы и показатели программы</b>	<p><i>Показатели для оценки прогресса образовательная организация выбирает самостоятельно в рамках своей программы по выходу из кризисной ситуации.</i></p> <p><i>Пример: доля педагогов, успешно освоивших дополнительные профессиональные программы повышения квалификации; доля обучающихся, принявших участие в олимпиадах</i></p>
4. <b>Методы сбора и обработки информации</b>	<p><i>Пример: Результаты подготовки обучающихся: ВІР, ЕГЭ – данные личных кабинетов ФИС ОКО; опросы, анкетирование различных групп участников образовательного процесса</i></p>
5. <b>Сроки и этапы реализации программы</b>	<p><i>В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации</i></p>
6. <b>Основные мероприятия или проекты программы/перечень подпрограмм</b>	<p><i>В данном разделе следует перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленной цели.</i></p>
7.	<p><i>В случае если в образовательной организации выявлено несколько рисков, в данном разделе следует перечислить эти риски в виде подпрограмм</i></p>
8. <b>Ожидаемые конечные результаты реализации программы</b>	<p><i>В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целью и задачами</i></p>

<b>9. Исполнители</b>	<i>Требуется указать, кто из участников образовательного процесса будет принимать участие в реализации программы развития ОО (коллектив школы, совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.)</i>
<b>10. Порядок управления реализацией программы</b>	<i>В данном пункте необходимо указать, каким образом будет происходить корректировка программы развития, кто осуществляет управление реализацией программы</i>



### **3. Механизм реализации программы**

Руководителем программы является руководитель ОО, который несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование выделяемых на выполнение программы финансовых средств (финансовый раздел программы опционален для участников проекта), а также определяет формы и методы управления реализацией программы.

В ходе выполнения программы допускается уточнение целевых показателей и расходов на ее реализацию, совершенствование механизма реализации программы.

Пример: финансирование выполнения программы осуществляется за счёт бюджетных средств, выделяемых ОО.

*Официальный бланк организации*

"СОГЛАСОВАНО"

Директор \_\_\_\_\_  
(Наименование ОО)

\_\_\_\_\_  
(Подпись) М.П.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2021г.

**ПРОГРАММА АНТИРИСКОВЫХ МЕР**

Наименование риска

Наименование образовательной организации:



## Содержание

1. Цель и задачи развития образовательной организации
  2. Целевые показатели
  3. Методы сбора и обработки информации.
  4. Сроки реализации программы
  5. Ожидаемые конечные результаты реализации программы.
  6. Исполнители
- Приложение. Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер

## **1. Цели и задачи развития образовательной организации**

Цель и задачи переносятся со среднесрочной программы развития в соответствии с наименованием риска для которого составлена программа антирисковых мер.

Цель:

Задачи:

- 1.
- 2.
- 3.

## **2. Целевые показатели**

Примеры целевых показателей: доля обучающихся, демонстрирующих положительную динамику в освоении образовательной программы; доля обучающихся, принявших участие в интеллектуальных олимпиадах, конкурсах; количество (доля) педагогов, принявших участие в вебинарах; количество (доля) обучающихся, подтвердивших свои оценки на ВПР, количество педагогов, участвующих в мероприятиях по обмену опытом между сетевыми партнерами

### **3. Методы сбора и обработки информации**

Примеры методов сбора и обработки информации: посещение уроков, проведение мониторинга качества образования, консультации, индивидуальные беседы с участниками образовательного процесса, диагностика педагогических технологий, методик, приемов, используемых педагогами школы в образовательном процессе, наблюдение, разработка нормативно-правовых документов (приказы, договоры, локальные акты), анкетирование, опрос.

### **4. Сроки реализации программы**

Первый этап (март- апрель 2021 года) - подготовительный.

Цель: разработка и утверждение программы антирисковых мер.

Второй этап (май – ноябрь 2021 года) - экспериментально-внедренческий.

Цель: реализация плана мероприятий по достижению целей и задач.

Третий этап (сентябрь 2021 года) - этап промежуточного контроля и коррекции.

Цель: отслеживание и корректировка результатов реализации программы.

Четвертый этап (декабрь 2021 г.) - этап итогового контроля.

Цель: подведение итогов реализации Программы.

## **5. Ожидаемые конечные результаты реализации программы.**

Примеры: увеличение доля обучающихся, демонстрирующих положительную динамику в освоении образовательной программы; увеличение доля обучающихся, принявших участие в интеллектуальных олимпиадах, конкурсах; количество (доля) педагогов, принявших участие в вебинарах в качестве спикера; увеличение количества педагогов, участвующих в мероприятиях по обмену опытом между сетевыми партнерами.

## **6. Исполнители**

Управленческие и педагогические работники

**Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер**

Необходимо перенести из среднесрочной программы развития задачи в соответствии с наименованием риска для которого составлена программа антирисковых мер.

Задача	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Участник

