

Методические рекомендации
по содержательному ведению ИС МЭДК
проекта «500+»

Введение

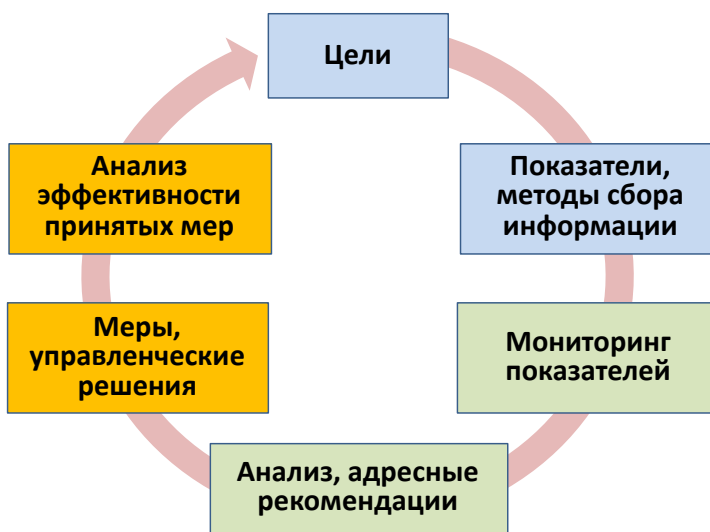
Одним из ключевых этапов реализации проекта оказания адресной методической помощи «500+» является разработка программ противодействия рискам снижения образовательных результатов и формирование электронных дорожных карт по реализации необходимых мер для каждой школы, участвующей в проекте.

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 для оценки, 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.

Управленческий цикл в ИС МЭДК

Система мониторинга электронных дорожных карт (ИС МЭДК) призвана способствовать внедрению *управления на основе данных* в каждой конкретной школе, участвующей в проекте. В свою очередь, управление на основе данных опирается на *достоверные* сведения и последовательно реализуемые *элементы управленческого цикла* (на рисунке ниже).



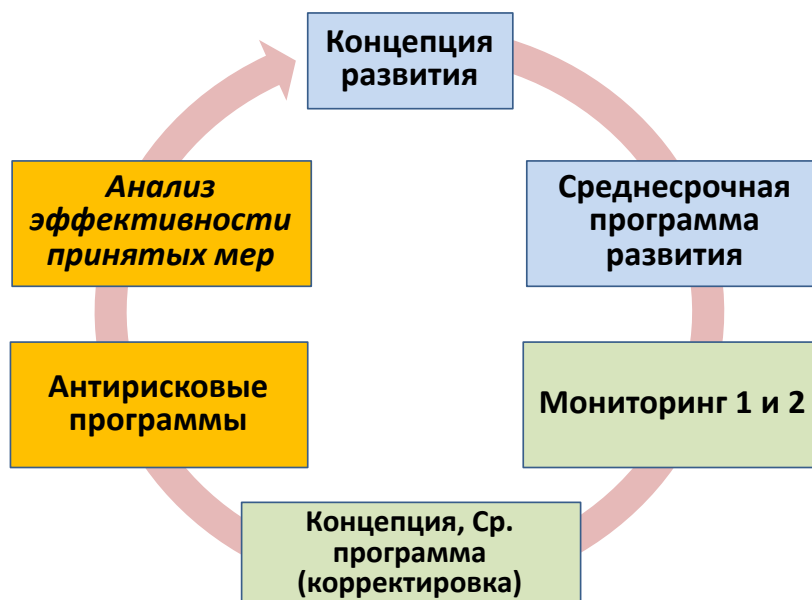
Элементы можно классифицировать по трем группам: концептуальные, процессуальные и непосредственно управленческие. Группы взаимосвязаны, стрелка указывает на последовательность действий, которые должны быть выполнены. При этом с точки зрения управленческого цикла пропуск любого элемента может приводить к существенному снижению эффективности всей управленческой работы.

Концептуальный блок включает в себя документы, разрабатываемые на основе данных анализа внешних и внутренних условий работы, текущего состояния развития организации, с учетом анализа и подтверждения рисков профилей образовательной организации. В концептуальных документах фиксируются цель и задачи развития образовательной организации на определенный период, указываются показатели, на

основании которых будут делаться выводы о результативности деятельности образовательной организации. К концептуальным документам относятся концепция развития образовательной организации и среднесрочная программа развития ОО.

Процессуальный блок включает проведение мониторинга содержательной части и показателей концептуальных документов, анализ результатов мониторинга и разработку адресных рекомендаций по результатам анализа. По результатам мониторинга производится корректировка концептуальных документов для дальнейшего перехода к работе с документами управленческого блока.

К документам управленческого блока относятся программы антирисковых мер (антирисковые программы), включающие конкретные меры и/или мероприятия по достижению поставленных целей, а также нормативно-распорядительные документы (нормативные акты, договоры, обзоры, заключения, протоколы и др.), которыми школа подтверждает и закрепляет реализацию тех или иных выбранных мер.



В рамках «500+» школы, участвующие в проекте, должны определить цель и задачи, которые будут реализованы как непосредственно в активную стадию проекта (1 год), так и за его пределами (на протяжении 2-3 лет).

Ход проекта и размещаемые документы

Для работы на первом этапе каждая школа, участвующая в проекте, получает свой рисковый профиль. Рисковый профиль – это результат независимой диагностики различных факторов риска учебной неуспешности, присущих конкретной школе, который дает возможность оценить работоспособность внутришкольных систем управления, таких как ВСОКО, система профессионального развития педагогов, система дополнительного образования и т.д. Использование рискового профиля предполагает, что школа обладает достаточным количеством сведений для подтверждения или неподтверждения риска, при этом дополнительно описание каждого риска следует брать из [Методики адресной помощи](#).

Подтвержденные (совместно с куратором) риски становятся направлениями работы школы: по каждому направлению формируется цель, разрабатываются показатели ее достижения, предлагаются меры.

| Название | Срок реализации, краткая характеристика | Основное внимание в документе |
|--|--|--|
| <p>Концепция развития</p>  | 2-3 года, перспективное (стратегическое) планирование, системный документ перехода к позитивным изменениям | Ключевые направления деятельности школы на весь срок проекта, исходя из текущего состояния |
| <p>Среднесрочная программа развития</p>  | 1 год, тактическое планирование | «План действий»: цель и задачи развития школы на ближайшее время, описание условий и мер по достижению наступления позитивных изменений |
| <p>(Антирисковая) Программа (по активированным направлениям риска)</p>  | 1 год, оперативное планирование, детализация мер по конкретному выбранному и утвержденному риску | Описание по каждому риску цели, задач, ресурсов, показателей, мероприятий, которые будут использованы в работе для достижения наступления позитивных изменений |
| <p>Мониторинг (1 и 2 этап)</p>  | В течение 1 года, документальное подтверждение работы школы с выбранными рисками | Объективные свидетельства, характеризующие исполнение поставленных задач, движение к поставленной цели, соответствующее описанному в программе, конкретным показателям |

Рекомендации по разработке концепции развития образовательной организации

Концепция развития – это документ, содержащий общее системное представление о путях перехода от текущего положения ОО к желаемому. Он определяет ключевые направления деятельности, которые включают выявление путей и технологий достижения поставленной цели и задач с выделением главных факторов их достижения, то есть таких внутришкольных механизмов управления, которые позволят добиться позитивных изменений в запланированные сроки.

Все внутренние процессы в ходе работы проекта «500+» должны ориентироваться на цель и задачи концепции, а не на решение текущих задач. Для реализации концепции

выделяются определенные этапы развития, она должна быть ориентирована на повышение эффективности использования существующего потенциала.

К разработке концепции чрезвычайно важно подключать коллектив школы, так чтобы цель и задачи, которые школа ставит перед собой, были бы понятны школьной команде.

КОНЦЕПЦИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

Титульный лист

Содержит название документа, регион и наименование образовательной организации, дату согласования руководителем, ФИО и подпись руководителя, печать учреждения.

Содержание концепции с указанием страниц разделов

Основные разделы:

1. Введение

Общее описание организации:

- ✓ название и организационно-правовая форма учреждения, нормативная база, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации;
- ✓ миссия школы;
- ✓ приоритетная цель ОО (соответствие цели деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям)

2. Общее описание и анализ текущего состояния ОО

Описание ОО:

- ✓ основные виды деятельности школы, кадровое обеспечение учебного процесса, контингент обучающихся, образовательные результаты, материально-технические условия и пр.;
- ✓ выявленные риски в деятельности ОО в соответствии с рисковым профилем образовательной организации и методы сбора информации, позволившие подтвердить полностью или частично рисковый профиль школы

3. Цель и задачи развития образовательной организации

Образовательная организация:

- ✓ формулирует цель и задачи стратегического развития на запланированный срок, опираясь на результаты анализа рискового профиля и выделенных ключевых проблем;
- ✓ формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты на весь запланированный срок по каждому рисковому направлению, выбранному для работы.

Данный раздел должен четко отвечать на вопросы: «**Какие** конкретные изменения произойдут?», «**Для чего** изменения произойдут?», «**Кто** вовлечен в изменения и должен знать о них?» и «**Какие** ресурсы необходимы для проведения изменений?» в рамках проекта.

4. Меры и мероприятия по достижению цели развития

В данном разделе приводится краткое описание направлений мер и/или мероприятий по достижению поставленной цели и задач развития школы. Данный раздел должен четко отвечать на вопрос: «**Каким образом** (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия?»

5. Лица, ответственные за достижение результатов

Ответственным за реализацию концепции является директор. Однако для достижения цели по каждой поставленной задаче 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?»

Рекомендации по разработке среднесрочной программы развития образовательной организации

Среднесрочная программа развития разрабатывается на основе концепции развития – основного стратегического документа проекта «500+». Среднесрочная программа является тактическим документом школы и должна содержать конкретные индикаторы выбранных мер по наступлению позитивных изменений. Среднесрочная программа развития выполняет функцию общего «плана-графика» ОО на заданный период: содержит перечень задач в привязке к срокам реализации.

СРЕДНЕСРОЧНАЯ ПРОГРАММА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

Титульный лист

Содержит название документа, регион и наименование образовательной организации, дату согласования руководителем, ФИО и подпись руководителя, печать учреждения.

Содержание программы с указанием страниц разделов

Основные разделы:

1. Цель и задачи программы

Цель программы формирует осознанный образ предвосхищаемого результата. При постановке цели важно учесть все правила ее описания. В первую очередь цель должна быть конкретная и понятная всем участникам процесса. Кроме того, цель должна быть измеримая, что означает наличие имеющихся или потенциально существующих способов или средств ее измерения (диагностические мониторинги, опросы и аналитика и т.п.). Также цель должна быть достижимая и иметь четкие сроки исполнения.

Цель программы **не должна** входить в противоречие с основной стратегической целью ОО, указанной в концепции школы.

Для того чтобы дифференцировать цель и задачи, необходимо помнить, что цель, являясь результатом, отвечает на вопрос: «Что необходимо получить в итоге?», а задача, являясь составляющей процесса, отвечает на вопрос: «Что нужно сделать, чтобы достичь цели?» Задача носит практический характер и ставится на ближайшую перспективу.

Задачи должны быть описаны в рамках поставленной цели, в хронологической последовательности и возможности их осуществления в установленные сроки реализации.

Описание задач в рамках заданной цели поможет управленческой команде образовательной организации детально составить календарный план-график и определить ответственных за каждое событие и направление деятельности.

2. Целевые индикаторы и показатели программы

Показатели для оценки прогресса мер по достижению позитивных изменений образовательная организация выбирает самостоятельно в рамках своей программы выхода из кризисной ситуации. Показатели могут быть как качественными, так и количественными, но они обязательно должны соответствовать цели, подтверждать поставленные задачи и не иметь негативных последствий для участников образовательного процесса.

3. Сроки и этапы реализации программы

В данном разделе следует указать срок выполнения среднесрочной программы, количество этапов реализации программы, а также сроки реализации этих этапов.

4. Основные мероприятия программы/перечень подпрограмм с основными мероприятиями

В случае если в образовательной организации выявлено и подтверждено несколько рисков, то в данном разделе следует создать перечень подпрограмм в соответствии с каждым рисковым направлением, **кратко** перечислить для каждой подпрограммы ее цель и задачи, показатели, перечень мер и/или мероприятий.

5. Ожидаемые конечные результаты реализации программы

В данном разделе следует кратко описать в соответствии с целью ожидаемые конечные результаты реализации программы по каждой поставленной задаче. Конечные результаты желательно представить в виде изменений, отражающих эффект и позволяющих однозначно оценить результат реализации программы, а также ее динамику через количественные и качественные показатели.

6. Исполнители и порядок управления реализацией программы

Необходимо указать лицо, ответственное за исполнение программы, а также перечислить участников образовательного процесса, которые будут принимать участие в реализации программы (коллектив школы, совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.).

Нужно указать, каким образом будет осуществляться корректировка программы развития, а также кто осуществляет управление реализацией программы.

Приложение к п. 4 «Основные мероприятия программы/перечень подпрограмм с основными мероприятиями»

План-график среднесрочной программы составляется в виде приложения ко всей программе, описывает общие задачи ОО на год с учетом каждого рискового направления.

| Направление в соответствии с риском | Задачи | Меры | Сроки реализации | Показатели реализации | Ответственные |
|--|--|---|---------------------------|--|--|
| <i>Низкий уровень оснащения школы*</i> | <i>Обеспечить функционирование учебных помещений в соответствии с ФГОС</i> | <i>Провести плановую инвентаризацию и утвердить план закупок на 2022/2023 уч. год</i> | <i>I квартал 2022 г.</i> | <i>Составлен акт инвентаризации и утвержден план закупок</i> | <i>Директор ОО, заместитель директора, экономист</i> |
| | | <i>Приобрести компьютеры с мониторами в кабинет информатики</i> | <i>II квартал 2022 г.</i> | <i>Компьютеры приобретены</i> | <i>Директор ОО, заместитель директора, экономист</i> |
| <i>* Пример</i> | | | | | |

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.

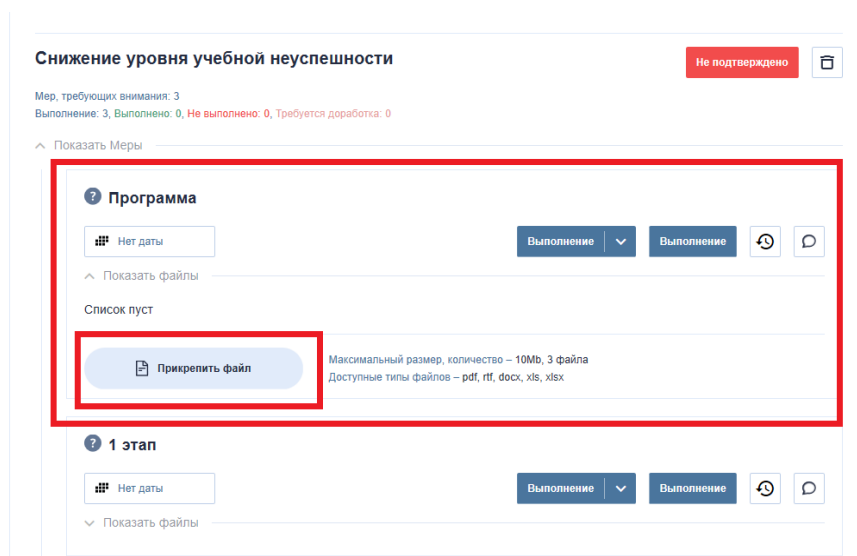
В ходе выполнения программы допускается уточнение целевых показателей и расходов на реализацию программы, совершенствование механизма реализации программы.

Решение задач программы обеспечивается путем реализации системы соответствующих мероприятий и комплексных проектов/подпрограмм – антирисковых программ по соответствующим направлениям риска, активированным школой.

Рекомендации по разработке программы антирисковых мер

Направления, выбранные школой для работы, включают в себя составленную ОО программу по каждому выбранному риску и два мониторинга наступления позитивных изменений (Этап 1, Этап 2).

К мониторингу наступления позитивных изменений относится сбор нормативно-распорядительных документов (нормативные акты, договоры, обзоры, заключения, протоколы и др.), которыми школа подтверждает и закрепляет реализацию тех или иных выбранных мер и/или мероприятий, зафиксированных в программе антирисковых мер.



Программа антирисковых мер – это операционный документ, содержащий конкретные задачи и мероприятия, которые должны быть согласованы с целями, указанными в концепции развития школы, среднесрочной программе развития, а также показателями, описанными в среднесрочной программе развития и ее подпрограммах.

Антирисковая программа по каждому выбранному риску включает в себя:

1. Наименование программы антирисковых мер (в соответствии с рисковым профилем ОО).
2. Цель и задачи реализации программы по работе с конкретным рисковым направлением.
3. Целевые показатели (индикаторы достижения цели).
4. Сроки и этапы реализации программы антирисковых мер.
5. Меры/мероприятия по достижению цели и задач.
6. Ожидаемые конечные результаты реализации программы антирисковых мер.
7. Исполнители.
8. Приложение. Дорожная карта реализации программы антирисковых мер.

Перечень мероприятий представлен в дорожной карте.

| Задача | Мероприятие | Дата реализации | Показатели | Ответственные |
|--|---|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Обеспечить функционирование учебных помещений в соответствии с ФГОС* | Провести плановую инвентаризацию | Февраль 2022 г. | Составлен акт инвентаризации | Директор ОО, заместитель директора |
| | Составить и утвердить план закупок на 2022-2023 уч. год | Март 2022 г. | План закупок составлен и утвержден | Директор ОО, заместитель директора |
| | Приобрести компьютеры | Август 2022 г. | Компьютеры приобретены | Директор ОО, заместитель |

| | | | | |
|-----------------|---|--|--|------------------|
| | <i>мониторами в кабинет информатики</i> | | | <i>директора</i> |
| <i>* Пример</i> | | | | |