**Методические рекомендации по 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, 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.

Концептуальные документы разрабатываются на основе данных анализа внешних и внутренних условий работы, текущего состояния развития организации, в том числе с учетом анализа «рискового профиля» образовательной организации. В концептуальных документах фиксируются цели и задачи развития образовательной организации на определенный период, указываются показатели, на основании которых будут делаться выводы о результативности деятельности образовательной организации, описываются методы сбора и обработки

информации. К концептуальным документам относятся Концепция развития образовательной организации, Среднесрочная программа развития ОО.

Процессуальный блок включает проведение мониторинга показателей, указанных в концептуальных документах, анализ результатов мониторинга и разработку адресных рекомендаций по результатам анализа. В рамках проекта данный блок включает проведение мониторинга реализации программ и корректировку концептуальных документов по итогам анализа результатов мониторинга.

К документам управленческого блока относятся антирисковые программы, включающие конкретные меры и/или мероприятия по достижению поставленных целей, а также нормативные документы, которыми школа закрепляет реализацию тех или иных выбранных мер.

В рамках проекта «500+» школы-участницы должны определить цели и задачи, которые будут реализованы как непосредственно в течение активной стадии проекта (1 год), так и за его пределами (на протяжении 2-3 лет).

# Ход проекта и размещаемые документы

Для поддержания **целеполагания** – первого этапа работы согласно управленческому циклу – каждая школа, участвующая в проекте, получает свой «рисковый профиль».

«Рисковый профиль» – это повод 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](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%C3%90%C2%A8%C3%90%C2%9D%C3%90%C5%BE%C3%90%C2%A0/%C3%90%C5%93%C3%90%C2%B5%C3%91%E2%80%9A%C3%90%C2%BE%C3%90%C2%B4%C3%91%E2%82%AC%C3%90%C2%B5%C3%90%C2%BA%C3%90%C2%BE%C3%90%C2%BC%C3%90%C2%B5%C3%90%C2%BD%C3%90%C2%B4%C3%90%C2%B0%C3%91%E2%80%A0%C3%90%C2%B8%C3%90%C2%B8%20%C3%90%C2%BF%C3%90%C2%BE%20%C3%90%C2%A8%C3%90%C2%9D%C3%90%C5%BE%C3%90%C2%A0.pdf) [помощи](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/%C3%90%C2%A8%C3%90%C2%9D%C3%90%C5%BE%C3%90%C2%A0/%C3%90%C5%93%C3%90%C2%B5%C3%91%E2%80%9A%C3%90%C2%BE%C3%90%C2%B4%C3%91%E2%82%AC%C3%90%C2%B5%C3%90%C2%BA%C3%90%C2%BE%C3%90%C2%BC%C3%90%C2%B5%C3%90%C2%BD%C3%90%C2%B4%C3%90%C2%B0%C3%91%E2%80%A0%C3%90%C2%B8%C3%90%C2%B8%20%C3%90%C2%BF%C3%90%C2%BE%20%C3%90%C2%A8%C3%90%C2%9D%C3%90%C5%BE%C3%90%C2%A0.pdf). Подтвержденные (совместно с куратором) риски становятся направлениями работы школы: по каждому направлению будет сформирована цель, разработан показатель ее достижения, предложены меры.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название** | **Срок реализации, краткая характеристика** | **Основное внимание в документе** |
| Концепция развития | 2-3 года, перспективное планирование | Цели развития школы исходя из текущего состояния |
| Среднесрочная программа развития | 1 год, оперативное управление | План действий: задачи развития «в моменте», описание того, как будут созданы условия для выхода из зоны риска снижения результатов |
| (*Антирисковая*) Программа (по активированным направлениям риска) | 1 год, конкретные меры, конкретные показатели и ответственные лица | Описание выбранных мер и ресурсов, которые будут использованы для их внедрения |
| Мониторинг (1 и 2 этап) | В течение 1 года | Объективные свидетельства, характеризующие движение в направлении поставленных целей, соответствующие конкретным показателям |

# Рекомендации по разработке Концепции развития образовательной организации

Концепция развития – это перспективный документ, в нем необходимо отобразить результаты проведенного анализа рисков и ресурсов. Школа может ставить перспективные цели на период, находящийся за рамками активной фазы проекта в текущем году. Концепция – это информационный документ, чрезвычайно важно подключать к его разработке коллектив школы, так чтобы цели и задачи, которые школа ставит перед собой, были бы понятны ее команде.

## Титульный лист

Должен содержать наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать).

Основные разделы Концепции развития образовательной организации следующие.

## Введение

Описание: 1) нормативной базы, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации, 2) приоритетных целей ОО (соответствие целей деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям), 3) миссии школы.

## Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО

Описание: 1) школьной системы образования (кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр.), 2) рисков деятельности ОО в соответствии с «рисковым профилем», которые планируется устранять в процессе осуществления преобразований в рамках проекта.

## 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».

## 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».

## 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».

# 3. Рекомендации по разработке Среднесрочной программы развития образовательной организации

Среднесрочная программа развития – стратегический документ школы в проекте

«500+». Он должен содержать показатели достижения цели, индикаторы, характеризующие реализацию выбранных школой мер. В рамках проекта «500+» Среднесрочная программа развития выполняет функцию плана-графика: содержит перечень задач в привязке к конкретным датам.

Содержание Среднесрочной программы развития следующее.

## Титульный лист

Должен содержать наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать).

## Паспорт

Паспорт Среднесрочной программы развития включает несколько обязательных пунктов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование программы** | Среднесрочная программа развития *наименование ОО* на 2021 год |
| **Цель и задачи программы** | *Цель – понятие, которое должно сформировать осознанный образ предвосхищаемого результата и поставить перед администрацией образовательной организации конечную «точку прибытия» в рамках реализации дорожной карты. При постановке целей 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 реализации.**Описание* ***задач*** *в рамках поставленной цели поможет администрации образовательной организации детально составить календарный план-график и определить ответственных за каждое событие и направление деятельности. Исходя из этого, задачи в рамках поставленных целей следует описывать согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки* |
| **Целевые индикаторы и показатели программы** | *Наличие данного пункта обязательно, поскольку именно оценка действий администрации образовательной организации является индикатором правильности поставленных целей, а также задач, составленных для ее достижения. Показатели для оценки прогресса образовательная организация выбирает самостоятельно в рамках своей программы по выходу из кризисной ситуации. Показатели могут быть как качественными, так и количественными, они обязательно должны соответствовать цели и не иметь негативных последствий для участников образовательного процесса* |
| **Методы сбора и обработки информации** | *Данный пункт важен для измерения поставленной цели. Сбор или мониторинг данных способен доказать или опровергнуть правильность управленческих решений администрации образовательной организации, а также поможет скорректировать или поставить перед командой новые задачи* |
| **Сроки и этапы реализации программы** | *В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации* |
| **Основные мероприятия или проекты** | *В данном разделе следует перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленной цели.* |

|  |  |
| --- | --- |
| **программы/перечень подпрограмм** | *В случае если в образовательной организации выявлено несколько рисков, в данном разделе следует перечислить эти риски в виде подпрограмм, в дальнейшем для каждой подпрограммы должны быть определены цель и задачи, показатели, методы сбора данных, перечень мер и/или мероприятий* |
| **Ожидаемые конечные результаты реализации программы** | *В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целью и задачами* |
| **Исполнители** | *Требуется указать, кто из участников образовательного процесса будет принимать участие в реализации программы развития ОО (коллектив школы, совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.)* |
| **Порядок управления реализацией программы** | *В данном пункте необходимо указать, каким образом будет происходить корректировка программы развития, кто осуществляет управление реализацией программы* |

## Основное содержание

1. **Основные цель и задачи Среднесрочной программы, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения**

Целью программы является… *описание цели…*

Указанная цель будет достигнута в процессе решения следующих задач: *описание задач…*

Какие цели и задачи в отношении установленных рисков будут решены школой до конца 2021 года?

Целевые показатели и индикаторы цели – как школа узнает об успешном решении

задач?

## Мероприятия Среднесрочной программы и направления, обеспечивающие

**реализацию ее задач**

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направление в соответствии с риском** | **Задача** | **Мероприятие** | **Сроки реализации** | **Показатели реализации** | **Ответственные** | **Участники** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

## 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.

# Рекомендации по разработке Программы антирисковых мер

Направления, выбранные школой для работы, включают программу по каждому выбранному риску, и два мониторинга.

Программа антирисковых мер – это конкретные задачи и мероприятия, которые должны быть согласованы с показателями, описанными в Среднесрочной программе развития, и целями, указанными в Концепции развития школы.

Основные разделы Антирисковой программы:

* 1. Наименование Программы антирисковых мер (в соответствии с «рисковым профилем» ОО).
	2. Цель и задачи реализации программы.
	3. Целевые показатели.
	4. Методы сбора и обработки информации.
	5. Сроки реализации программы.
	6. Меры/мероприятия по достижению цели и задач.
	7. Ожидаемые конечные результаты реализации программы.
	8. Исполнители.
	9. Приложение. Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер.

Перечень мероприятий представлен в дорожной карте.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задача | Мероприятие | Срокиреализаци и | Ответственные | Участники |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |