

Методические рекомендации  
по ведению ИС МЭДК  
проекта «500+»

## Введение

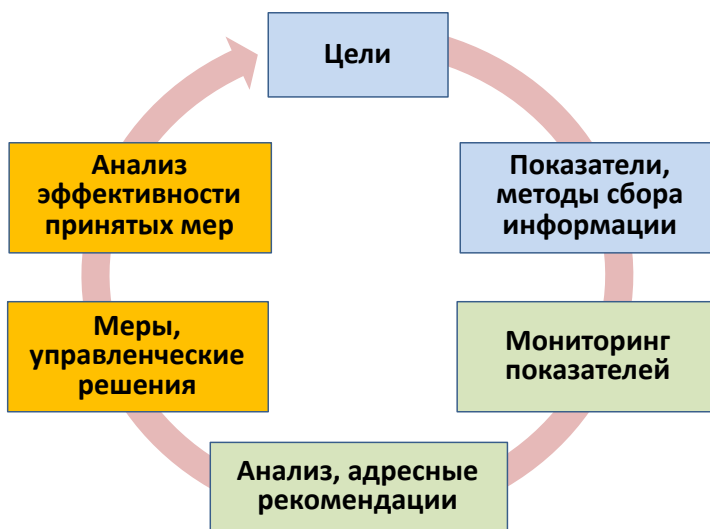
Одним из ключевых этапов реализации проекта оказания адресной методической помощи «500+» является разработка программ противодействия рискам снижения образовательных результатов и формирование электронных дорожных карт по реализации необходимых мер для каждой школы, участвующей в проекте.

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).



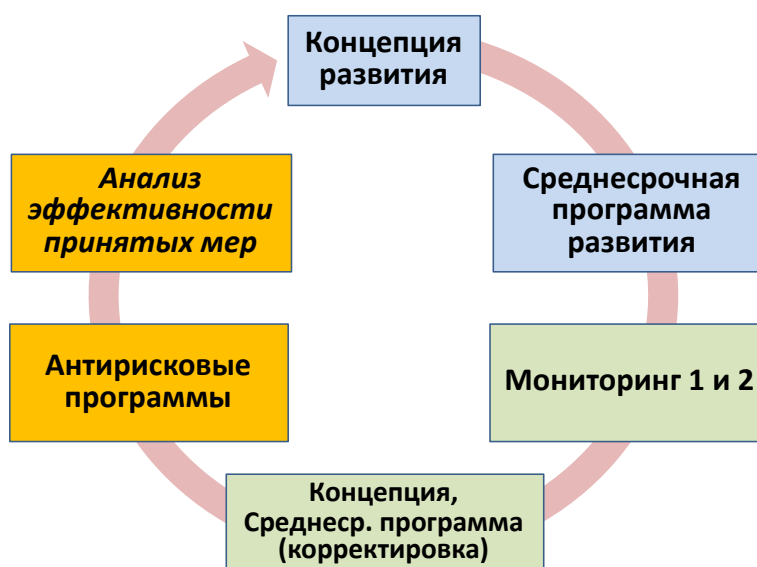
Элементы можно классифицировать по трем группам: концептуальные, процессуальные и непосредственно управленческие. Группы взаимосвязаны, стрелка указывает на последовательность действий, которые должны быть выполнены. При этом с точки зрения управленческого цикла пропуск любого элемента может приводить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

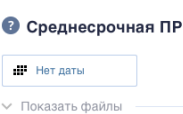
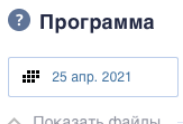
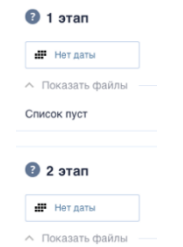
К документам управленческого блока относятся антирисковые программы, включающие конкретные меры и/или мероприятия по достижению поставленных целей, а также нормативные документы, которыми школа закрепляет реализацию тех или иных выбранных мер.



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).

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

## 2. 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.

### 1. Титульный лист

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

Основные разделы Концепции развития образовательной организации следующие.

### 2. 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.

### **3. 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.

### **4. 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».

### **5. 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».

### **6. 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.

### **1. Титульный лист**

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

### **2. Паспорт**

Паспорт Среднесрочной программы развития включает несколько обязательных пунктов.

<b>Наименование программы</b>	Среднесрочная программа развития <i>наименование</i> <i>ОО</i> на 2021 год
<b>Цель и задачи программы</b>	<p><i>Цель – понятие, которое должно сформировать осознанный образ превосхищаемого 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.</i></p> <p><i>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</i></p>
<b>Целевые индикаторы и показатели программы</b>	<p><i>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</i></p>
<b>Методы сбора и обработки информации</b>	<p><i>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</i></p>
<b>Сроки и этапы реализации программы</b>	<p><i>В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации</i></p>
<b>Основные мероприятия или проекты</b>	<p><i>В данном разделе следует перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленной цели.</i></p>

<b>программы/перечень подпрограмм</b>	<i>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</i>
<b>Ожидаемые результаты программы</b> <b>конечные реализации</b>	<i>В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целью и задачами</i>
<b>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>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. Основное содержание

**I. 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?

**II. 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

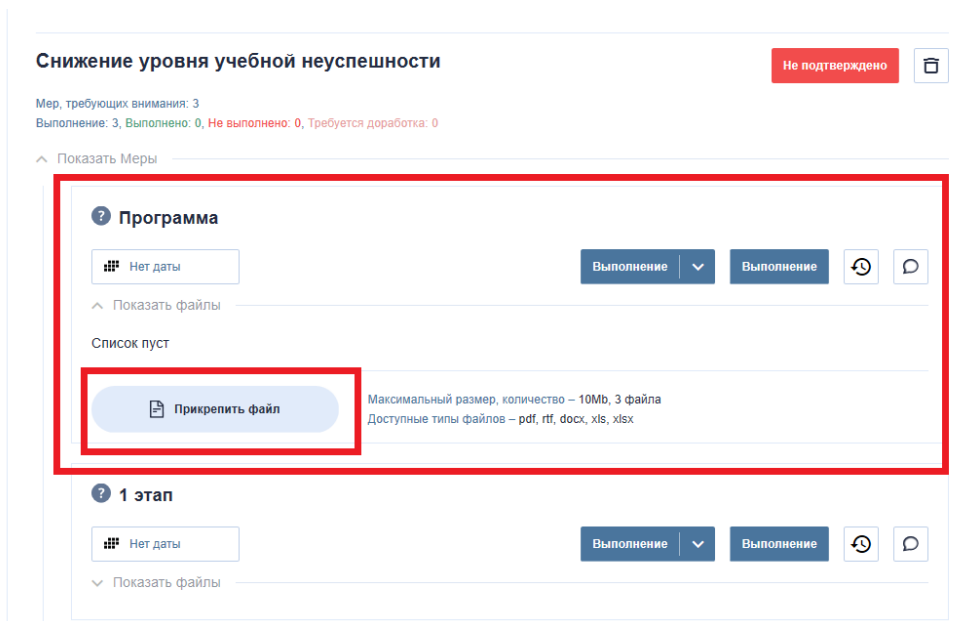

### III. Механизм реализации программы

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.

### 4. 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	Сроки реализации	Ответственные	Участники