



РЕСПУБЛИКА КРЫМ

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖИ
РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»
(ГКУ РК «ИМАЦ»)**

295000, Республика Крым,
г. Симферополь,
улица Александра Невского, д. 15

тел: (3652) 621 267
(3652) 621 268
e-mail: cpo@crimeaedu.ru

от 17.05.2022 г. № 01-13/81
на № _____ от _____

**Руководителям органов управления
образованием муниципальных
районов и городских округов в
Республике Крым**

Направляем для использования в работе методические рекомендации «О реализации полного управленческого цикла в рамках муниципальных управленческих механизмов на примере направления 1.2. «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях».

Приложение на 8 л.

Директор

О. ТРЕЩЁВ

Гаврили С.А.
+7 978 764 58 77
Кузьменко Н.М.
+7 978 736 11 65

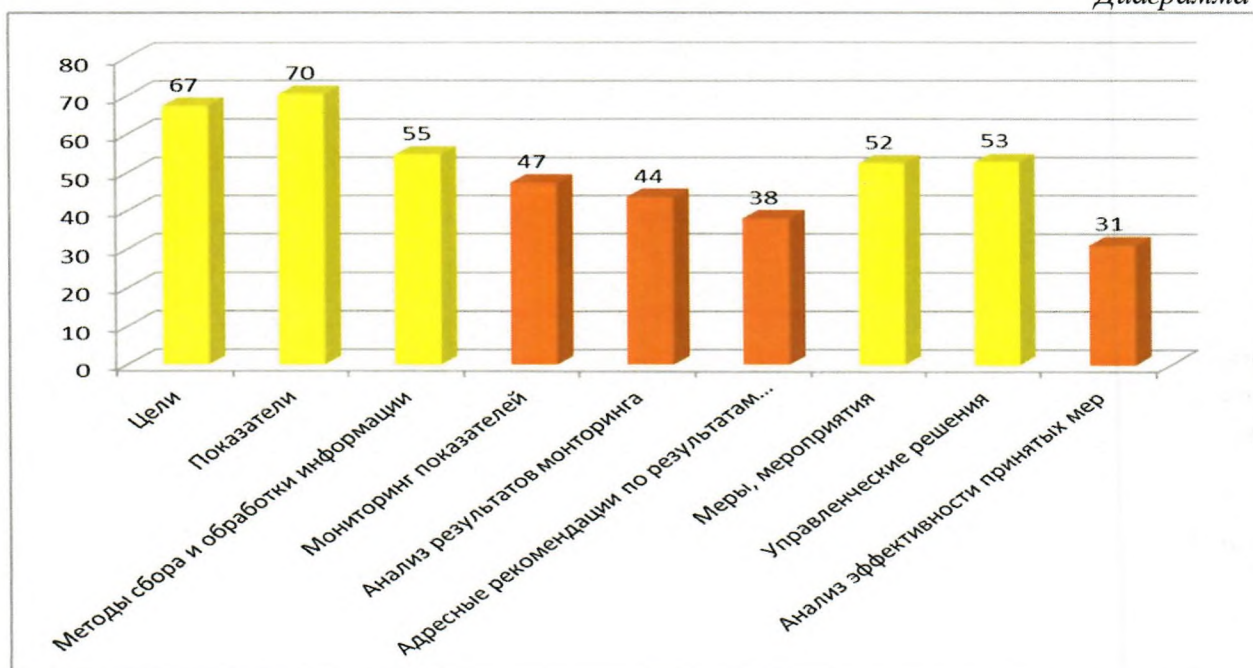
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

**О реализации полного управленческого цикла
в рамках муниципальных управленческих механизмов
на примере направления 1.2. «Система работы со школами
с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими
в неблагоприятных социальных условиях»
(методические рекомендации)**

Анализ результатов проведенного в 2021 году в Республике Крым (далее – РК) мониторинга муниципальных управленческих механизмов¹ (далее – МУМ) позволил констатировать недостаточную степень вовлеченности отдельных муниципальных органов управления образованием (далее – МОУО) в процессы оценки качества образования.

По итогам мониторинга² особые затруднения у муниципальных управленческих команд РК вызвала реализация следующих компонентов управленческого цикла: «Мониторинг показателей», «Анализ результатов мониторинга», «Адресные рекомендации по результатам мониторинга», «Анализ эффективности принятых мер» (диаграмма 1).

Диаграмма 1



К возможным причинам сложившейся ситуации можно отнести:

- значительное разнообразие образовательных организаций (далее – ОО) в одном муниципалитете, что предполагает вариативность в применении управленческих моделей;
- сложность механизмов анализа образовательных результатов обучающихся (большое количество и разнообразие оценочных процедур, недостаточное количество квалифицированных специалистов по анализу и интерпретации результатов оценочных процедур);
- недостаточная методическая проработанность механизмов использования данных оценки качества образования для принятия управленческих решений.

¹ Приказ Минобрнауки Республики Крым от 11.11.2021 г. № 1760 «О результатах мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления в Республике Крым в 2021 году»

² Интерактивная инфокарта с результатами оценки муниципальных управленческих механизмов за 2021 год (ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования») - <https://maps-oko.fioco.ru/region/82>

В связи с этим актуальной задачей для муниципальных органов исполнительной власти является совершенствование управленческих механизмов в сфере образования на муниципальном уровне.

Методические рекомендации по реализации полного управленческого цикла в рамках муниципальных управленческих механизмов адресованы специалистам МОУО, муниципальных методических служб, ответственным за данное направление.

I. Нормативная правовая база

- Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями от 21.07.2020);

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями от 30.12.2021);

- Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (с изменениями от 24.03.2022);

- Распоряжение Министерства просвещения РФ от 01.09.2021 № Р-210 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования»;

- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Министерства просвещения РФ и Министерства науки и высшего образования РФ от 18.12.2019 № 1684/694/1377 «Об осуществлении Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации мониторинга системы образования в части результатов национальных и международных исследований качества образования и иных аналогичных оценочных мероприятий, а также результатов участия обучающихся в указанных исследованиях и мероприятиях» (с изменениями от 19.04.2021);

- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки и Министерства просвещения РФ от 06.05.2019 № 590/219 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся» (с изменениями от 24.12.2019);

- Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 20.04.2021 № 08-70 «О направлении материалов по организации мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления»;

- Приказ Минобрнауки России от 19.10.2017 № 2638 «Об утверждении показателей для оценки качества начального, основного и среднего общего образования» (с изменениями от 07.04.2021);

- Приказ Минобрнауки России от 19.12.2019 № 2150 «О работе с образовательными организациями с низкими образовательными результатами» (с изменениями от 18.10.2021);

- Приказ Минобрнауки России от 20.10.2021 № 1646 «Об утверждении Плана мероприятий («Дорожной карты») по реализации региональных механизмов управления качеством образования в Республике Крым на 2022 год»;

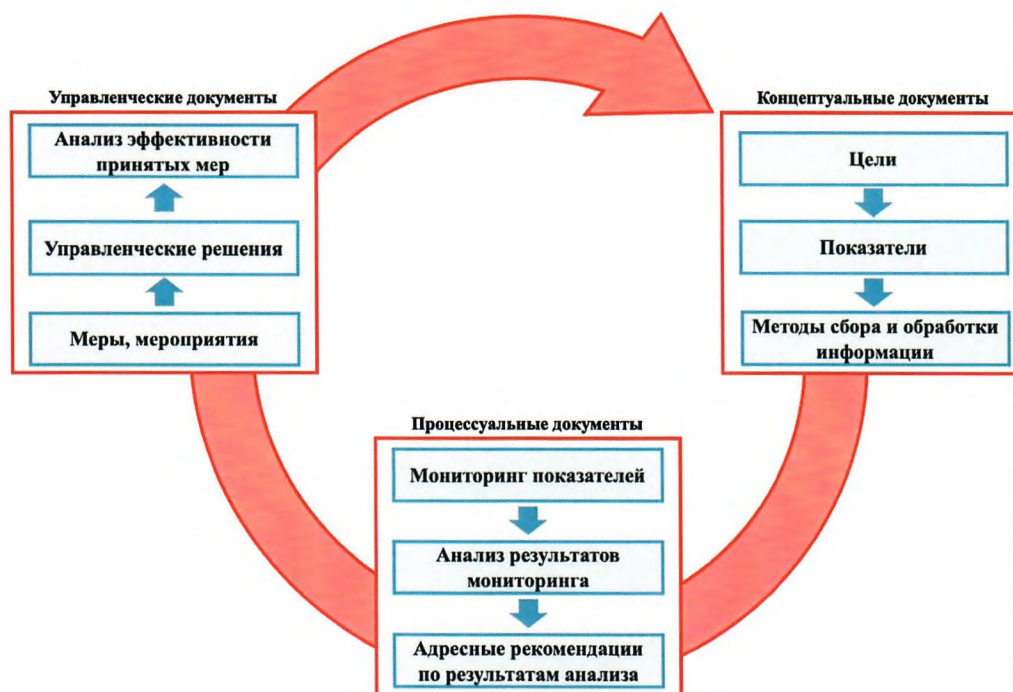
- Приказ Минобрнауки России от 20.03.2018 № 663 «О мерах по развитию региональной системы оценки качества образования в Республике Крым».

II. Структура управленческого цикла и характеристика документов, подтверждающих сформированность компонентов управленческого цикла

Управленческий цикл – это система поэтапно выполняемых действий, закрепленных в соответствующих документах, направленная на выявление дефицитов при помощи конкретных инструментов, а также их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов.

Для осуществления эффективного управления требуется выстраивание полного управленческого цикла, включающего в себя 9 структурных компонентов, сгруппированных в 3 блока (схема 1).

Схема 1



Следует пояснить, что управленческий цикл является непрерывным, имеет многоуровневую структуру, т.е. в рамках одного календарного года будут проводиться анализ эффект, мероприятия **текущего года**, могут быть внесены изменения (при необходимости) в концептуальные документы, определяющие цели и показатели для **следующего года**.

В таблице (приложение 1) представлен алгоритм организации полного управленческого цикла, приведены примеры необходимых документов, сопровождающих реализацию каждого компонента управленческого цикла, а также параметры оценивания компонентов при проведении оценки МУМ на региональном уровне.

Документы, разрабатываемые МОУО при реализации МУМ, делятся на три большие группы: концептуальные, процессуальные и собственно управленческие документы.

Концептуальные документы предполагают постановку целей с обязательным их обоснованием, определением задач по реализации направления, разработку комплекса показателей – количественных и качественных результатов оценки – с обязательным описанием методов сбора и обработки информации.

Разработка концептуальных документов проводится **в первый год** реализации управленческого цикла, реализация целей и задач, указанных в данных документах, как правило, рассчитана на определенный период времени (3 года, 5 лет и др.).

При этом изменения в концептуальные документы могут вноситься в любой последующий год (при необходимости).

Процессуальные документы отображают реализацию управленческого цикла в текущем году и предполагают проведение мониторинга по разработанным показателям, сопоставительного анализа результатов мониторингов текущего и прошлого годов, разработку адресных рекомендаций по результатам анализа.

Издание приказа о проведении мониторинга с указанием сроков проведения, ответственных и информации об использовании результатов мониторинга является обязательным.

Ежегодно данные мониторинга собираются, обрабатываются и анализируются в рамках результатов текущего года; после этого показатели сопоставляются с соответствующими показателями прошлого года с учетом контекстных данных; по результатам сравнительного анализа делаются аналитические выводы. Большой объективности способствует применение кластерного подхода.

При анализе необходимо обратить особое внимание на выявление системных и ситуативных факторов, влияющих на результативность.

При написании рекомендаций необходимо полностью опираться на анализ результатов мониторинга текущего года в сравнении с результатами мониторинга прошлого года, что позволяет сделать их адресными для разных групп участников образовательных отношений (группам школ, относящимся к определенному кластеру, руководителям ОО, педагогам, родителям конкретных школ и т.п.) с учетом динамики показателей (улучшение/ухудшение, стабильно хорошо/стабильно плохо и др.). Методические рекомендации должны быть направлены на устранение выявленных в ходе проведения анализа дефицитов.

Результаты сопоставительного анализа мониторингов текущего и прошлого годов направляются муниципалитетом в ОО для дальнейшей работы в рамках их компетенций. Также в ОО направляются рекомендации по использованию успешных практик, благодаря которым могут быть достигнуты более высокие результаты, а также различные методические материалы, разработанные по итогам проведенного анализа.

Многоуровневую структуру управленческого цикла в полной мере отражает работа с **управленческими документами**. Считаю целесообразным обратить внимание на то, что последовательность реализации компонентов блока «Управленческие документы» может меняться.

При этом, несмотря на то, что компонент цикла «Анализ эффективности принятых мер» условно «встроен» в управленческий цикл **текущего года**, он логически завершает управленческий цикл **прошлого года** и обосновывает внесение изменений (при необходимости и/или изменениях в законодательстве) в концептуальные документы на **следующий год**.

После анализа эффективности мер, принятых в прошлом году, целесообразно планировать проведение мероприятий, принятие мер и управленческих решений текущего года.

Также считаю целесообразным разъяснить принципиальную разницу между понятиями «Меры, мероприятия» и «Управленческие решения».

Решение о проведении конкретных мероприятий и принятии мер принимается на уровне муниципального органа управления образованием (провести обучающий семинар, организовать работу творческой группы, направить на курсы повышения квалификации и т.д.). Данное решение закрепляется приказом об утверждении плана по устранению выявленных в ходе проведения анализа недостатков или приказом о проведении конкретного мероприятия и т.д. При формировании МОУО отчета по МУМ предпочтение следует отдавать документу, которым организовывается не отдельное мероприятие, а, например, утверждается план по устранению выявленных в ходе проведения анализа недостатков, включающий в себя комплекс планируемых мероприятий.

Управленческие решения – это решения администрации органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов (о выделении денежных средств, премировании работников, выговоре или поощрении, представлении к награде, назначении на должность или снятии с должности и др.). Вышеупомянутые решения могут содержаться в итоговых приказах о проведенных мероприятиях/принятых мерах.

При этом в ходе формирования отчета по МУМ, если на этапе «Меры, мероприятия» предоставлялись приказы об организации конкретных мероприятий, в разделе «Управленческие решения» необходимо разместить приказы по итогам этих мероприятий. Если в разделе «Меры, мероприятия» давались ссылки на план по устранению выявленных в ходе проведения анализа недостатков, тогда в разделе «Управленческие решения» должен быть представлен итоговый приказ о реализации представленного плана по устранению выявленных в ходе проведения анализа недостатков.

III. Реализация управленческого цикла при работе со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

Рассмотрим возможный вариант реализации управленческого цикла на примере направления МУМ 1.2. «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях».

Цели – муниципальные цели по направлению, перечень задач для реализации поставленных целей, наличие описательной части с указанием выявленной проблемы на основе ранее проведенного анализа либо предпосылок для выдвижения данной цели.

Организация работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, осуществляется после процесса их идентификации, поэтому цели и задачи по организации работы должны быть ориентированы на уже выявленные школы.

Следует учитывать наличие целей:

- ✓ по организации работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ по совершенствованию предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ по оказанию методической помощи школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ по осуществлению сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями).

Показатели могут быть взяты из общего перечня (например, из региональных Показателей для оценки качества начального общего, основного общего и среднего общего образования) и дополнены, при необходимости, муниципальными показателями по данному направлению.

При формировании набора показателей следует предусмотреть обязательное наличие групп показателей:

- ✓ по выявлению динамики образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ по учету педагогических работников школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, прошедших диагностику профессиональных дефицитов/предметных компетенций;
- ✓ по оказанию методической помощи школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Методы сбора и обработки информации должны быть описаны и закреплены в концептуальных документах, для сбора информации могут быть использованы анкеты, тесты и/или информационные системы и т.д.

Мониторинг – система сбора, хранения и обработки показателей с целью анализа результатов работы со ШНОР.

Мониторинг по направлению может проводиться как по комплексу показателей, так и по отдельным группам показателей.

Анализ результатов мониторинга – анализ собранной информации по каждому из разработанных показателей/групп показателей, включающий не только описательную статистику, но и выявление дефицитов и факторов, влияющих на результаты анализа, а также успешных практик.

Адресные рекомендации по результатам анализа – сведения об использовании успешных практик, различные методические материалы, основанные на результатах анализа.

При реализации составляющей цикла следует предусматривать разработку:

- ✓ адресных рекомендаций с учетом анализа результатов мониторинга показателей (для администрации конкретных групп школ, групп педагогов, родителей и т.д.);
- ✓ рекомендаций по использованию успешных практик с учетом анализа результатов мониторинга;
- ✓ методических и иных материалов, разработанных с учетом анализа результатов мониторинга.

Меры и мероприятия должны охватывать следующие направления работы:

- ✓ повышение качества подготовки обучающихся;
- ✓ разработка и реализация программ повышения квалификации для педагогических работников;
- ✓ разработка и реализация программ сетевого взаимодействия для помощи школам с низкими результатами обучения и/или школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях;
- ✓ принятие мер по оказанию адресной методической поддержки школам;
- ✓ привлечение образовательных организаций, демонстрирующих высокие результаты, в качестве школ-наставников или в качестве ресурсных центров по вопросам качества образования.

При планировании мероприятий/мер обязательно следует указывать сведения о конкретных сроках их реализации, об ответственных и об участниках мероприятий.

Управленческие решения – решения, принимаемые по итогам проводимых мероприятий и принятых мер для достижения положительной динамики образовательных результатов, включают сведения о сроках реализации, об ответственных и об участниках.

Анализ эффективности принятых мер в структуре управленческого цикла предполагает изучение эффективности мер, принятых в прошлом году, его проведение возможно на основе сопоставления результатов двух мониторингов – прошлого и текущего годов. Анализ эффективности принятых мер выступает основой для формирования нового управленческого цикла.

Такой подход позволит принимать обоснованные управленческие решения на основе мониторинга и анализа данных о состоянии системы образования (в том числе о качестве подготовки обучающихся в школах с низкими результатами обучения и/или находящихся в неблагоприятных социальных условиях) с учетом их конкретных потребностей и дефицитов.

Приложение на 2 л.

Директор



О. ТРЕЩЁВ

Приложение 1

Алгоритм реализации полного управленческого цикла в организации работы муниципальных органов управления образованием

Компонент управленческого цикла	Период реализации управленческого цикла	Документы	Параметры оценивания	Примечание
к о н ц е п т у а л ь н ы е д о к у м е н т ы				
цели		концепция, программа, положение, модель, методология и т.п.	<ul style="list-style-type: none"> - наличие цели; - обоснование цели; - соответствие региональной цели 	цель и задачи должны быть реалистичными и учитывать специфику муниципалитета
показатели	первый год реализации управленческого цикла - разработка документов;	концепция, программа, положение, модель, методология или отдельный приказ об утверждении показателей	<ul style="list-style-type: none"> - наличие показателей с количественным/ качественным описанием результатов оценки; - соответствие показателей обоснованной цели; - наличие неэффективных показателей и (или) показателей с негативными последствиями 	показатели должны охватывать каждое направление, заявленное муниципалитетом
методы сбора и обработки информации	далее - внесение изменений (по мере необходимости)	концепция, программа, положение, модель, методология или приказ об утверждении показателей (если имеется описание методов сбора и обработки информации) или отдельный приказ об утверждении методов сбора и обработки информации	<ul style="list-style-type: none"> - описание методов сбора информации; - описание методов обработки информации; - использование информационных систем для сбора и/или обработки информации 	методы сбора и обработки информации должны быть описаны по показателям каждого направления, заявленного муниципалитетом; *в случае использования информационных систем нужен алгоритм сбора информации и сведения о том, по каким именно показателям, из каких систем и каким образом будет осуществляться обработка
п р о ц е с с у а л ь н ы е д о к у м е н т ы				
мониторинг показателей	ежегодно	приказ о проведении мониторинга	<ul style="list-style-type: none"> - наличие мониторинга; - наличие сведений о сроках проведения мониторинга; - наличие сведений об использовании результатов мониторинга 	издание приказа является обязательным
анализ результатов мониторинга	ежегодно в сравнении с предыдущим годом	- справка и/или приказ об итогах мониторинга текущего календарного года; - справка и/или приказ об итогах сравнительного анализа результатов мониторингов текущего и прошлого календарного года	<ul style="list-style-type: none"> - наличие анализа результатов мониторинга; - использование элементов кластеризации при проведении анализа; - выявление факторов, влияющих на результаты анализа 	анализ осуществляется - по результатам текущего года; - в сравнении с результатами прошлого года

адресные рекомендации по результатам анализа	ежегодно на основе сравнительного анализа результатов мониторингов текущего и предыдущего гг.	- адресные рекомендации по устранению факторов, влияющих на результаты, рассмотренные на заседании общественного совета/ рабочей группы и т.п., направленные участникам образовательных отношений; - рекомендации по использованию успешных практик, рассмотренные на заседании общественного совета/ рабочей группы и т.п.; - методические материалы, размещённые в открытом доступе/направленные участникам образовательных отношений	- наличие рекомендаций/материалов; - учёт результатов анализа при разработке рекомендаций/материалов; - адресность рекомендаций/материалов	должны содержать конкретные рекомендации конкретным участникам образовательных отношений
У п р а в л е н ч е с к и е д о к у м е н т ы				
меры, мероприятия (на основе адресных рекомендаций)	ежегодно	приказ о проведении мероприятия/письмо участникам мероприятия/ утверждённый комплект мер/дорожная карта с перечислением мер (мероприятий)/утверждённый план по устранению недостатков, выявленных в ходе проведения анализа, оформленный должным образом протокол проведения мероприятия	- наличие мер/мероприятий; - наличие сведений о сроках реализации мер/мероприятий; - наличие сведений об ответственных/участниках	информация из новостных лент сайтов и документы, разработанные без учёта анализа результатов мониторинга, не оцениваются
управленческие решения	ежегодно	решение коллегии (приказ) органа местного самоуправления, содержащий сведения о принимаемых управленческих решениях	- наличие управленческих решений; - наличие сведений о сроках реализации управленческих решений; - наличие сведений об ответственных/участниках	!!! не путать с мерами
анализ эффективности принятых мер	ежегодно на основе сравнительного анализа результатов мониторингов текущего и предыдущего гг. делается вывод об эффективности мер/мероприятий за предыдущий год	распоряжение (решение, приказ) органа управления образованием, в котором содержатся результаты проведения мер/мероприятий, сведения о динамике соответствующих показателей	- наличие анализа эффективности мер/мероприятий; - наличие сведений о сроках проведения; определение проблем по итогам проведённого анализа	!!!при необходимости вносятся изменения в концептуальные документы на следующий календарный год