

# Рекомендации по развитию региональных инструментов управления качеством образования

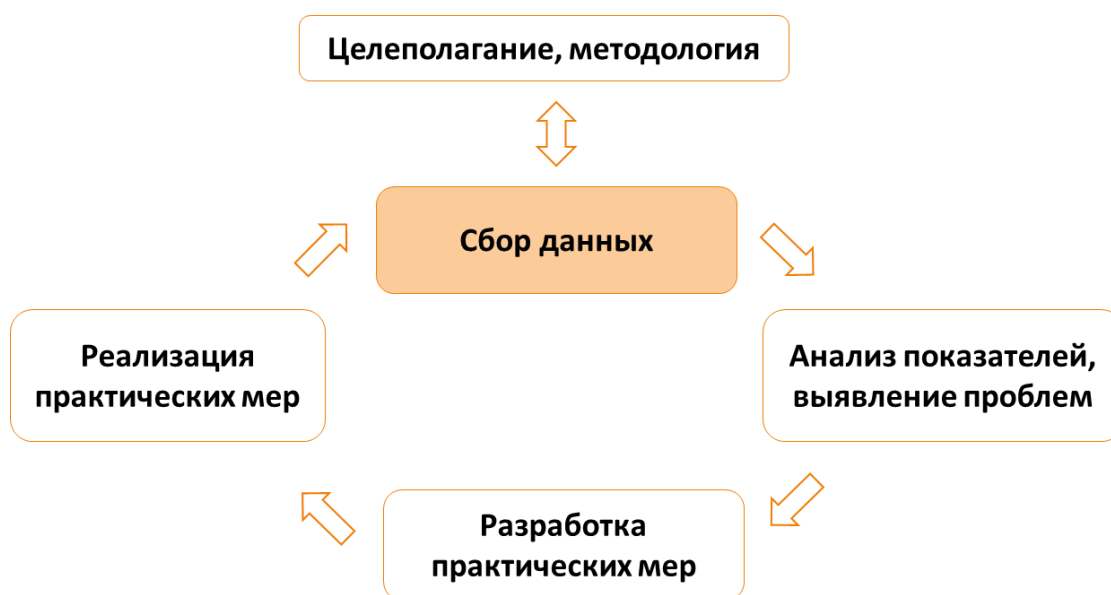
## Оглавление

Обоснование актуальности развития региональных механизмов оценки качества образования .....	2
Цели и задачи развития региональных механизмов оценки качества образования .....	2
Описание основных направлений развития региональных механизмов оценки качества образования .....	3
1.    Формирование и развитие системы процедур оценки качества образования.....	4
2.    Формирование системы обеспечения объективности оценки образовательных результатов	5
3.    Развитие системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций общего образования. ....	7
4.    Развитие системы повышения квалификации и обмена опытом.....	8
5.    Развитие системы работы со школами с низкими образовательными результатами.....	9
6.    Развитие системы развития таланта .....	11
7.    Развитие системы профориентации.....	12

## Обоснование актуальности развития региональных механизмов оценки качества образования

В настоящее время в российской системе образования под «оценкой качества образования» принято понимать систему процедур, механизмов и инструментов, обеспечивающих не только собственно оценку, то есть получение данных о состоянии системы образования, но и управление качеством, то есть реализацию комплекса мер, направленных на повышение качества образования.

Цикл, включающий указанные этапы, представлен на рисунке.



Эффективность управления качеством образования в рамках такого цикла напрямую зависит от того, какими системными управленческими механизмами обеспечиваются все этапы этого цикла.

С точки зрения оценки качества образования весьма важно развивать региональные механизмы, позволяющие эффективно реализовывать решения и меры, принятые по результатам оценочных процедур и направленные на повышение качества образования.

Проведенное исследование региональных систем оценки качества образования выявил ряд механизмов, получивших недостаточное развитие в системах образования ряда субъектов Российской Федерации, что говорит о необходимости описания общих направлений развития региональных механизмов оценки качества образования.

## Цели и задачи развития региональных механизмов оценки качества образования

Целью развития региональных механизмов оценки качества образования является создание условий для эффективного функционирования системы оценки качества образования, включая систему сбора данных о качестве регионального образования, систему анализа данных, систему разработки комплекса организационных мер и решений по результатам анализа, а также систему эффективной реализации разработанных мер и систему отслеживания результативности принятых управленческих решений.

Задачами развития региональных механизмов оценки качества образования являются:

- формирование концептуальных положений и целевых установок для оценки качества образования, в наибольшей степени отражающих специфику каждого конкретного субъекта Российской Федерации;
- формирование перечня приоритетных направлений развития;
- оценку рисков по различным направлениям;
- формирование программ развития;
- выделение ресурсов для обеспечения реализации программ, в том числе, кадровых ресурсов;
- формирование перечня показателей и индикаторов для оценки эффективности реализации программ развития.

## Описание основных направлений развития региональных механизмов оценки качества образования

По результатам комплексного анализа результатов процедур оценки качества образования и опроса представителей субъектов Российской Федерации практиках сформирован следующий перечень актуальных направлений развития региональных механизмов оценки качества образования:

1. Формирование и развитие системы процедур ОКО.
2. Формирование системы обеспечения объективности оценки образовательных результатов.
3. Развитие системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций общего образования.
4. Развитие системы повышения квалификации и обмена опытом.
5. Развитие системы работы со школами с низкими образовательными результатами.
6. Развитие системы развития таланта.
7. Развитие системы профориентации.

В качестве индикаторов и показателей развития указанных направлений могут быть использованы показатели двух типов:

- баллы, выставленные экспертами по результатам анализа материалов, размещенных в публичном доступе, описывающих концептуальные основы и результаты функционирования каждого регионального механизма;
- показатели, рассчитанные на основе данных о результатах ГИА, поступлении в образовательные организации системы СПО или ВПО, сведений о выпускниках, окончивших школу с золотой медалью, и т.п.

## **1. Формирование и развитие системы процедур оценки качества образования**

### **Цели и задачи**

Цель – формирование комплексной целостной непротиворечивой системы оценки качества образования, включающей отслеживание результативности управленческих решений.

Задачи:

- разработка методологии функционирования региональной системы оценки качества образования, включающей:
  - описание целей региональной системы ОКО;
  - описание задач региональной системы ОКО;
  - распределение полномочий в организационной структуре РСОКО;
  - обоснование и описание технологий оценки качества образования;
  - алгоритмы обработки и методики анализа результатов;
  - описание показателей и индикаторов, целевые значения показателей региональной системы ОКО;
  - описание стратегии выхода на целевые значения показателей;
  - описание применяемых управленческих решений;
  - краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный план мероприятий;
  - другие вопросы.
- выделение ресурсов;
- подбор и обучение кадров;
- проведение конкретных мероприятий в рамках реализации методологии.

### **Особенности реализации и условия применения**

Необходимо принять решение об использовании (или не использовании) кластерного подхода и учета контекстных данных по ОО. Целесообразно применять кластерный подход в случае, если имеющееся в субъекте Российской Федерации множество ОО в значительной степени разнородно по размерам, социальному окружению, количественному составу обучающихся и т.п..

### **Основные мероприятия:**

- выделение приоритетов региональной системы качества образования;
- составление программы проведения процедур ОКО на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- составление единого расписания проведения оценочных процедур;
- организация подготовки кадров по направлениям, связанным с оценкой качества образования на муниципальном и региональном уровнях;
- создание или развитие центра по анализу данных о качестве образования;
- описание показателей и индикаторов, установка целевых значений показателей региональной системы ОКО;
- подготовка и проведение региональных оценочных процедур (если планируются);
- анализ результатов оценочных процедур;
- реализация мероприятий, направленных на достижение целевых показателей.

### **Ожидаемые результаты реализации**

Формирование цикла управления качеством образования, включающего этапы целеполагания, сбора данных о состоянии системы образования, анализа данных,

формирования управленческих решений, реализации разработанных мер, отслеживание эффективности принятия управленческих решений, перехода к следующему циклу.

### **Индикаторы и показатели реализации**

<b>Показатель</b>	<b>Способ оценки</b>
Наличие методологии построения региональной системы ОКО	Экспертиза документации
Наличие единого графика процедур ОКО	Экспертиза документации
Наличие системы подготовки специалистов для системы оценки качества регионального и муниципального уровней	Экспертиза документации
Наличие подготовленных кадров	Экспертиза документации
Наличие технологической платформы для проведения, сбора и анализа данных по результатам оценочных процедур	Экспертиза документации

### **Риски реализации**

Неэффективное расходование ресурсов вследствие отсутствия действенных механизмов достижения целевых показателей.

#### **Основные направления расходования финансовых средств:**

- разработка методологии функционирования региональной системы ОКО;
- подготовка кадров для работы в системе ОКО;
- создание технологической платформы для проведения процедур ОКО, анализа и использования результатов;
- проведение процедур ОКО;

## **2. Формирование системы обеспечения объективности оценки образовательных результатов**

### **Цели и задачи**

Цель – повышение эффективности системы образования путем формирования устойчивых ориентиров на методы и инструменты объективной оценки образовательных результатов.

Задачи:

- формирование механизмов обеспечения объективности региональных и федеральных оценочных процедур;
- создание условий для формирования в ОО системы объективной внутришкольной оценки образовательных результатов;
- выделение ресурсов;
- обучение кадров.

### **Особенности реализации и условия применения**

Проблема объективной оценки носит ментальный характер и неразрывно связана с той управленческой практикой, которая распространена в региональной системе образования.

## Основные мероприятия

- организация анализа и мониторинга результатов оценочных процедур с целью выявления признаков необъективных результатов на основе данных анализа;
- организация повышения квалификации учителей по вопросам школьного оценивания;
- формирование программ оценочных процедур совместно с ОО с целью повышения заинтересованности ОО в использовании результатов региональных и федеральных оценочных процедур;
- формирование позитивной управленческой практики с приоритетом программ помощи перед практикой наказаний;
- разъяснительная работа с муниципальными органами управления образованием;
- организация наблюдения при проведении оценочных процедур.

## Ожидаемые результаты реализации

Повышение уровня объективности оценки образовательных результатов

### Индикаторы и показатели реализации

Показатель	Способ оценки
Индекс неподтверждения медалистов	По данным ФИС ГИА и приема
Индексы необъективности ВПР и ОГЭ	По данным ФИС ГИА и приема
Индексы необъективности региональных процедур ОКО	По данным региональной аналитической системы
Наличие системы направления наблюдателей в ОО при проведении оценочных процедур	Экспертиза документации

## Риски реализации

Превалирование административных методов обеспечения объективности оценки образовательных результатов над методами, связанными с формированием менталитета «честной оценки» и развитием практики помощи и поддержки ОО с низкими результатами, может привести к обратному эффекту – усилению тенденций на закрытость и развитие латентных форм искажения результатов со стороны ОО.

## Основные направления расходования финансовых средств:

- аналитическая работа в системе ОКО;
- создание и обслуживание технологической платформы для проведения комплексного анализа данных в системе образования;
- обеспечение выборочного контроля, и перепроверок при проведении процедур ОКО.

### 3. Развитие системы назначения и аттестации руководителей образовательных организаций общего образования.

#### Цели и задачи

Цель – обеспечение подготовки высококвалифицированных управленческих кадров для системы общего образования

#### Задачи:

- совершенствование деятельности по формированию резерва управленческих кадров для ОО общего образования;
- развитие системы оценки эффективности работы руководителей ОО;
- разработка системы поддержки профессиональной карьеры руководителей ОО.

#### Особенности реализации и условия применения

Проблемой кадровой политики, является отсутствие конкуренции и возможности организовать полноценный конкурс на вакантное место директора ОО. Оценка эффективности работы руководителей фактически проводится в рамках перехода на эффективный контракт при отсутствии в большинстве регионов системы подготовки и поддержки вновь назначенных директоров

#### Основные мероприятия:

- разработка системы формирования кадрового резерва руководителей ОО,
- внедрение системы подготовки будущих руководителей;
- формирование системы назначения руководителей образовательных организаций, включающих оценку профессиональных компетенций;
- создание системы сопровождения, консультирования и поддержки вновь назначенных руководителей образовательных организаций;
- внедрение системы оценки эффективности работы руководителей.

#### Ожидаемые результаты реализации

Улучшение качества подготовки руководителей ОО, своевременное удовлетворение потребностей в руководящих кадрах ОО.

#### Индикаторы и показатели реализации

Показатель	Способ оценки
Наличие системы формирования кадрового резерва руководителей ОО	Экспертиза документации
Наличие критериев отбора претендентов для включения в кадровый резерв руководителей ОО	Экспертиза документации
Наличие системы подготовки для кандидатов, включенных в кадровый резерв	Экспертиза документации Анализ опросов
Наличие механизма сопровождения профессионального развития руководителя ОО, реализуемой на муниципальном и/или региональном уровне	Экспертиза документации, экспертиза содержания электронных ресурсов
Наличие региональной системы оценки эффективности работы руководителей ОО	Экспертиза документации

## **Риски реализации**

Несбалансированный набор показателей для оценки эффективности руководителей, использование значений показателей только при оплате труда в соответствии с условиями эффективного контракта.

## **Основные направления расходования финансовых средств:**

- разработка систем формирования кадрового резерва;
- проведение процедур оценки эффективности работы руководителей ОО;
- профессиональная подготовка;
- сопровождение деятельности вновь назначенных руководителей;
- сопровождение процедур отбора, аттестации и оценки эффективности руководителей.

## **4. Развитие системы повышения квалификации и обмена опытом**

### **Цели и задачи**

Цель – создание условий для повышения качества образования путем формирования комплексной системы профессиональной помощи и поддержки педагогов.

Задачи:

- разработка методологии формирования комплексной системы профессиональной помощи и поддержки педагогов;
- проведение оценки уровня компетенций учителей;
- актуализация перечня и содержания дополнительных образовательных программ в соответствии с дефицитами подготовки педагогов;
- разработка программ адресной помощи педагогам;
- стимулирование активной работы методических сообществ;
- развитие практики межшкольного обмена опытом;
- выделение ресурсов;
- набор и обучение кадров для работы в системе повышения квалификации.

### **Особенности реализации и условия применения**

В ряде регионов наблюдается пониженный уровень коммуникации между институтами повышения квалификации и центрами оценки качества образования. Кроме того, программы институтов повышения квалификации не всегда могут гибко подстраиваться под имеющиеся дефициты в подготовке учителей.

### **Основные мероприятия:**

- введение регулярных процедур оценки компетенций педагогов;
- стимулирование работы региональных методических сообществ на принципах сетевого взаимодействия и взаимных консультаций;
- построение системы адресного повышения квалификации с опорой на результаты диагностики компетенций педагогов;
- развитие системы подготовки методистов;
- разработка и реализация программ выявления и распространения позитивных школьных практик.



## Ожидаемые результаты реализации

Формирование основы для создания национальной системы учительского роста, повышение эффективности системы повышения квалификации.

## Индикаторы и показатели реализации

Показатель	Способ оценки
Наличие концептуальных документов по формированию комплексной региональной системы профессиональной помощи и поддержки педагогов	Экспертиза документации
Наличие системы подготовки методистов	Экспертиза документации
Доля педагогов, прошедших независимую оценку компетенций	По данным региональной аналитической системы
Доля педагогов, направленных на повышение квалификации с учетом результатов независимой диагностики	По данным региональной аналитической системы
Индексы массовых результатов по предметам ОГЭ и ЕГЭ	По данным ФИС ГИА и приема

## Риски реализации

Неэффективное расходование средств в случае развития системы повышения квалификации без учета уровня профессиональных компетенций педагогов..

## Основные направления расходования финансовых средств:

- разработка методологии;
- регулярное проведение процедур оценки компетенций педагогов;
- подготовка кадров;
- развитие методических сообществ, объединений;
- функционирование методических консультационных служб;
- развитие методической работы в ОО.

## 5. Развитие системы работы со школами с низкими образовательными результатами.

### Цели и задачи

**Цель** – повышение качества образования в школах, работающих в неблагоприятных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты.

### Задачи:

- разработка методики выявления школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях;
- разработка адресных программ развития образовательных организаций с низкими образовательными результатами;
- разработка и реализация мониторинга эффективности управленческих решений, направленных на изменение ситуации в школах с низкими образовательными результатами;

- обеспечение консультационно-методической поддержки реализации комплексных программ развития «проблемных школ».

### **Особенности реализации и условия применения**

Школы, показывающие низкие результаты обучения, как правило, не обладают достаточными внутренними ресурсами для организации эффективной работы (кадровыми, методическими, материально-техническими, финансовыми). Для выравнивания шансов детей на качественное образование, независимо от социального, экономического и культурного уровня их семей, необходима реализация мер по поддержке таких школ.

### **Основные мероприятия:**

- сбор информации о социальных условиях работы школ;
- выявление ОО, работающих в неблагоприятных социальных условиях;
- разработка комплексных программ развития школ, работающих в неблагоприятных условиях и показывающих низкие образовательные результаты;
- организация сетевого взаимодействия между ОО;
- организация обмена опытом;
- организация поддержки «проблемных» школ со стороны органов опеки;
- осуществление мониторинга реализации программ развития;
- оценка результативности принятых мер по улучшению результатов обучения в образовательной организации.

### **Ожидаемые результаты реализации**

Сокращение разрыва в качестве образования между обучающимся в общеобразовательных организациях, работающих в разных социокультурных условиях.

### **Индикаторы и показатели реализации**

<b>Показатель</b>	<b>Способ оценки</b>
Инструментарий для выявления школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях	Экспертиза инструментария
Наличие программы работы со школами, работающими в сложных социальных условиях	Экспертиза документации
Наличие программ развития ОО, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты	Экспертиза документации
Наличие системы мониторинга результативности принятых мер по развитию ОО, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты	Экспертиза документации

### **Риски реализации**

Формальный подход, ориентация на «объемные» показатели, прошедших повышение квалификации без отслеживания результативности проводимых мероприятий. Отсутствие индикаторов для отслеживания результатов.

### **Основные направления расходования финансовых средств:**

- разработка методологии;
- разработка программ развития;
- сопровождение реализации программ развития;
- поддержка площадки для сетевого взаимодействия;
- организация мероприятий по обмену опытом;
- проведение мониторинга результативности;
- подготовка кадров.

## **6. Развитие системы развития таланта**

### **Цели и задачи**

Цель – повышение эффективности процессов выявления и поддержки одаренных детей на региональном и муниципальном уровнях.

### **Задачи:**

- создание и развитие системы выявления талантливых детей;
- повышение компетентности педагогических работников по вопросам обучения и психолого-педагогического сопровождения детей с повышенными образовательными потребностями;
- обеспечение индивидуального подхода в обучении, непрерывности и преемственности на всех уровнях образования;
- внедрение механизмов межведомственного взаимодействия, способствующих содействию роста потенциала одаренных детей.

### **Особенности реализации и условия применения**

Работа по выявлению таланта начинается на уровне ОО и, в некоторых регионах, ведется только на этом уровне. Систему развития таланта часто отождествляют с проведением олимпиад школьников. Система подготовки педагогов к выявлению и работе с талантливыми детьми развита слабо.

### **Основные мероприятия**

- формирование системы раскрытия таланта через разнообразие учебной и внеурочной деятельности;
- разработка региональных программ развития таланта;
- совершенствование механизма межведомственного взаимодействия по работе с одаренными детьми (образование, культура, спорт, молодежная политика);
- выстраивание согласованной системы работы на всех уровнях управления образованием (региональном, муниципальном, школьном);
- организация повышения квалификации (профессиональной переподготовки) учителей для работы с талантливыми детьми;
- социально-психологическая поддержка мотивированных (одаренных) детей;

- организация мониторинга достижений одаренных детей на муниципальном уровне.

### **Ожидаемые результаты реализации**

Формирование образовательной среды для развития таланта, положительная динамика результатов участия в конкурсных мероприятиях.

### **Индикаторы и показатели реализации**

<b>Показатель</b>	<b>Способ оценки</b>
Наличие региональной программы развития таланта	Экспертиза документации
Наличие дополнительных образовательных программ по подготовке учителей к работе с одаренными детьми	Экспертиза документации
Индекс высоких результатов по учебному предмету	ФИС ГИА База результатов ВПР
Результаты участия в заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников	База результатов Всероссийской олимпиады школьников

### **Риски реализации**

Перевод талантливых обучающихся для обучения в специализированные классы может иметь негативные последствия в виде снижения мотивации обучающихся и учителей в «обычных классах».

### **Основные направления расходования финансовых средств:**

- разработка программы развития таланта;
- мероприятия по реализации программы развития таланта;
- повышение квалификации педагогических работников.

## **7. Развитие системы профориентации**

### **Цели и задачи**

Цель – повышение мотивации обучающихся, создание широкого спектра возможностей для самоопределения, выбора профессии с учетом потребностей региональной экономики.

Задачи:

- разработка методологии функционирования региональной системы профориентации;
- разработка адресных программ профориентации;
- выделение ресурсов;
- набор и обучение кадров.

### **Особенности реализации и условия применения**

Необходимо стимулировать сотрудничество образовательных организаций общего образования с предприятиями, учреждениями профессионального образования и т.п.

### **Основные мероприятия**

- Разработка концепции и методологии региональной системы профориентации школьников.
- Разработка программы развития системы СПО в соответствии с потребностями региональной экономики.
- Развитие сетевого взаимодействия ОО общего и профессионального образования
- Развитие сетевого взаимодействия ОО общего образования с предприятиями и учреждениями в регионе.

### **Ожидаемые результаты реализации**

На уровне региона (муниципалитета) создана единая система, включающая общее образование, систему среднего профессионального образования и работодателей, обеспечивающая информирование, консультирование и помощь обучающимся по выбору будущей профессии и путей подготовки к работе в этой профессии.

### **Индикаторы и показатели реализации**

<b>Показатель</b>	<b>Способ оценки</b>
Наличие концептуальных документов по формированию региональной системы профориентации	Экспертиза документации
Индекс готовности к ЕГЭ	По данным ФИС ГИА и приема
Индекс поступления в ОО СПО	По данным региональной статистики
Индекс поступления в ОО ВПО	По данным региональной статистики

### **Риски реализации**

Неэффективное расходование ресурсов на профориентацию в случае отсутствия ориентации на региональную экономику.

### **Основные направления расходования финансовых средств:**

- разработка методологии;
- подготовка кадров в сфере оценки качества СПО;
- реализация адресных программ профориентации;
- структурные изменения в системе СПО региона.