



**ФИОКО**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

# Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования (проект)

## Введение

---

## Содержание

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Введение .....</b>  | <b>4</b> |
| <b>2</b> | <b>Механизмы управления качеством образования. Управленческий цикл .....</b> | <b>5</b> |

## Обозначения и сокращения

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>ВПР</b>          | Всероссийские проверочные работы  |
| <b>ВСОКО</b>        | Внутренняя система оценки качества образования  |
| <b>ГИА-9</b>        | Государственная итоговая аттестация по образовательным программам основного общего образования      |
| <b>ГИА-11</b>       | Государственная итоговая аттестация по образовательным программам среднего общего образования       |
| <b>ЕГЭ</b>          | Единый государственный экзамен  |
| <b>КИМ</b>          | Контрольные измерительные материалы   |
| <b>МСИ</b>          | Международные сравнительные (сопоставительные) исследования качества образования                    |
| <b>НИКО</b>         | Национальные исследования качества образования  |
| <b>ОВЗ</b>          | Ограниченные возможности здоровья   |
| <b>ОГЭ</b>          | Основной государственный экзамен  |
| <b>ОИВ</b>          | Орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере образования                       |
| <b>ОКО</b>          | Оценка качества образования   |
| <b>ОО</b>           | Общеобразовательная организация   |
| <b>Рособрнадзор</b> | Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки   |
| <b>ФГБУ «ФИОКО»</b> | Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования» |
| <b>ФГОС</b>         | Федеральный государственный образовательный стандарт  |

## 1 Введение

Успешное функционирование любой системы во многом зависит от эффективности управления. Управление представляет собой целенаправленное воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объекты управления) для достижения желаемого результата. Такое воздействие предполагает не только принятие самих управленческих решений, но и реализацию таких процессов как прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль, мотивация и др.

Социально-экономические условия, научно-технический прогресс и другие факторы задают новые векторы развития образования и определяют новые образовательные тренды, которые необходимо учитывать при выстраивании образовательной политики. Таким образом, управление не является статичным и представляет собой постоянную модель адаптации к возможностям и обстоятельствам. Для выстраивания и эффективного функционирования такой модели необходимо обладать в полной мере объективной, надёжной и достоверной информацией, основанной на реальных данных, их анализе и интерпретации. Чем больше информации собрано и обработано, тем больше вероятность принятия верного решения. Однако избыток информации, как и ее недостаточность, может негативно сказаться на качестве решения. В первом случае затрачивается лишнее время на обработку информации, не относящейся к определяемой регионом проблеме, во втором – решение может оказаться недостаточно обоснованным.

Рассматриваемая в данных Методических рекомендациях модель эффективного управления носит практико-ориентированный характер, поскольку основана на практике проведения регионами мониторинга данных с целью сбора информации о состоянии системы образования. Внедрение в управленческую деятельность модели принятия решений на основе таких данных позволяет не только выявлять потребности у участников образовательных отношений и оперативно реагировать на локальные проблемы, но и предотвращать их возможное появление посредством прогнозирования.

Эффекты, достигаемые при осуществлении управления на основе данных:

- повышение качества управленческой деятельности за счёт её целенаправленности и адресности;
- устранение дефицитов и предотвращение их возникновения;
- повышение качества предоставления образовательных услуг;
- определение факторов, негативно сказывающихся на региональной системе образования;
- выявление лучших управленческих практик, их трансляция и тиражирование;
- определение слабых сторон ранее осуществляемой управленческой деятельности и формирование новой модели управления;
- измерение эффективности результатов реализуемой управленческой деятельности.

## 2 Механизмы управления качеством образования. Управленческий цикл

В целях реализации статьи 97 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>1</sup>, подпункта «б» пункта 10 перечня обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»<sup>2</sup> (далее – постановление Правительства РФ № 662), приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377, Министерства просвещения Российской Федерации № 694, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1684 от 18 декабря 2019 года «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»<sup>3</sup> (далее – совместный приказ) проводится оценка механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации (далее – Оценка).

Оценка проводится по двум показателям (механизмам), рассчитываемым на основе оценки восьми направлений (систем). Структура показателей представлена на рисунке 1.

Данное разделение не является нормативно закрепленным, однако оно отражает ключевые современные тренды и акценты, характерные для системы общего образования, а также отраженные в программах и проектах в сфере общего образования, реализуемых на федеральном уровне. Разделение на направления позволяет выявить и оценить управленческие циклы внутри рассматриваемых систем, используя структурированные критерии оценки.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс

<sup>2</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 года № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» // СПС КонсультантПлюс

<sup>3</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1377, Министерства просвещения Российской Федерации № 694, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1684 от 18 декабря 2019 года «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» // СПС КонсультантПлюс

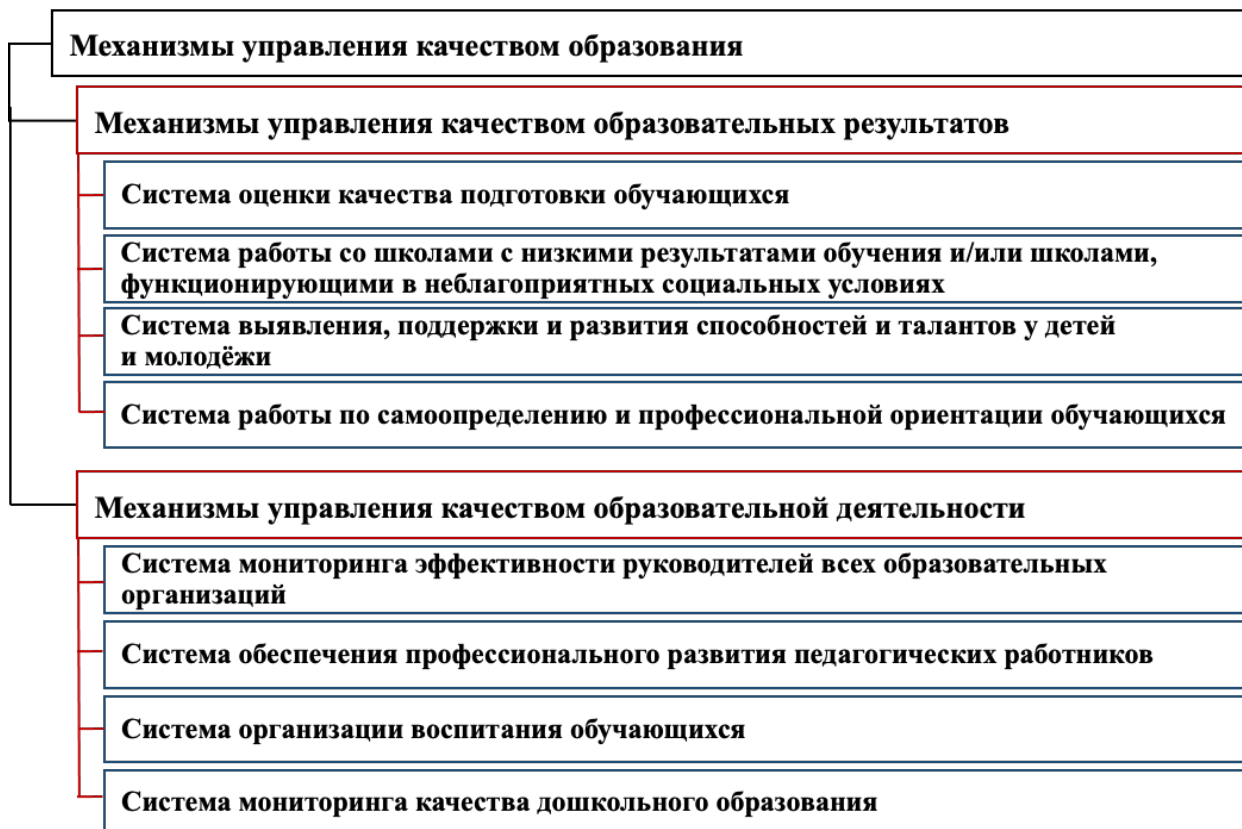


Рисунок 1 – Структура показателей оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации

По каждому из перечисленных выше направлений оценивается сформированность цикла управления на основе данных, включающего следующие компоненты:

- цели и задачи;
- показатели;
- мониторинг показателей;
- анализ результатов мониторинга;
- адресные рекомендации по результатам анализа;
- мероприятия, меры, управленческие решения;
- анализ эффективности принятых мер.

Ниже в таблице представлены параметры оценивания и разъяснения к ним для всех компонентов управленческого цикла.

| Компонент управленческого цикла | Параметры оценивания      | Разъяснение  |
|---------------------------------|---------------------------|--|
| Цели и задачи                   | Наличие целей и задач     | Оценивается: <ul style="list-style-type: none"> <li>– описаны ли в региональных концептуальных документах цели, задачи по рассматриваемому направлению;</li> <li>– определены ли сроки выполнения задач и достижения поставленных целей</li> </ul> |
|                                 | Обоснование целей и задач | Оценивается, опирается ли обоснование на: <ul style="list-style-type: none"> <li>– федеральные тренды в рассматриваемом</li> </ul>   |

| Компонент управленческого цикла | Параметры оценивания   | Разъяснение  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 |  | <p>направлении (в том числе, реализуемые в рамках национального проекта «Образование» программы и проекты);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– региональную специфику и проблемы;</li> <li>– выводы и рекомендации, представленные в аналитических материалах федерального или регионального уровня</li> </ul>   |
|                                 | Реалистичность целей и задач   | <p>Оценивается,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– являются ли цели реалистичными и достижимыми;</li> <li>– раскрывают ли задачи пути достижения поставленных целей</li> </ul>   |
| Показатели                      | Наличие показателя/перечня показателей   | Оценивается, представлены ли конкретные формулировки показателя/показателей  |
|                                 | Соответствие показателей обоснованной цели   | Оценивается, отражают ли показатели степень достижения выставленных целей  |
|                                 | <i>Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями</i> | Оценивается, не вызывает ли применение используемых показателей негативные последствия для системы образования.<br><i>При наличии таких показателей баллы вычитаются</i>   |
|                                 | Наличие описания методов сбора информации  | <p>Оценивается, описаны ли источники и способы получения данных для расчета всех установленных показателей. Источниками могут, в том числе, быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сведения, массивы данных, базы данных, сбор которых осуществляется на основании нормативных документов федерального уровня органами исполнительной власти федерального или регионального уровня или уполномоченными организациями;</li> <li>– результаты оценочных или исследовательских процедур, реализуемых на региональном уровне специально для расчета соответствующих показателей</li> </ul> |
|                                 | Репрезентативность выборки   | <p>В случае проведения на региональном уровне оценочных или исследовательских процедур, используемых для расчета показателей, оценивается, представлено ли описание совокупности оцениваемых объектов.<br/>В качестве указанной совокупности может</p>   |

| Компонент управленческого цикла | Параметры оценивания   | Разъяснение  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 |  | <p>быть заявлена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– генеральная совокупность всех оцениваемых объектов (например, все ОО региона, все обучающиеся конкретного возраста и т.п.);</li> <li>– репрезентативная выборка оцениваемых объектов (в этом случае должна быть представлена методика формирования выборки с обоснованием ее репрезентативности)</li> </ul> |
|                                 | Наличие методики расчёта показателей                         | Оценивается, указаны ли способы расчёта каждого из установленных показателей: алгоритмы, формулы и т.п.  |
|                                 | Использование информационных систем для сбора информации     | Оценивается, есть ли указание (ссылки на описание) на конкретные информационные системы, используемые для сбора данных по конкретным показателям (должно быть указано, по каким именно показателям).   |
| Мониторинг показателей          | Наличие мониторинга показателей                              | Оценивается, представлена ли собранная статистическая информация по каждой из установленных регионом процедур сбора данных для расчета показателей или выгрузка из информационной системы со статистическими данными   |
|                                 | Наличие сведений о сроках проведения мониторинга показателей | Оценивается, указан ли временной период осуществления сбора и обработки данных для расчета показателей   |
| Анализ результатов мониторинга  | Обобщение полученных данных                                  | Оценивается, включает ли анализ результатов не только рассчитанные актуальные значения показателей, но и описание тенденций, закономерностей, связей, выделение групп/кластеров оцениваемых объектов т.п.  |
|                                 | Использование контекстных данных                             | Отдельно в представленных аналитических материалах оценивается наличие анализа связей полученных результатов мониторинга и значений показателей с различными контекстными данными  |
|                                 | Интерпретация результатов и выводы в разрезе показателей     | Оценивается, включает ли анализ описание выявленных проблем, дефицитов, оценку выявленных тенденций и закономерностей (негативные/позитивные, возможность учета в управленческой деятельности), а также логически вытекающие из них выводы   |
| Адресные рекомендации           | Адресность рекомендаций                                      | Оценивается:   |



| Компонент управленческого цикла           | Параметры оценивания  | Разъяснение   |
|---|---|---|
| по результатам анализа                    | относительно выявленной проблемы  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основываются ли рекомендации на описании выявленных по результатам мониторинга проблем, дефицитов, тенденций, закономерностей, связей и на представленных оценках и выводах;</li> <li>– указываются ли конкретные меры, мероприятия, управленческие решения, потенциально способные решить проблемы, снизить дефициты, преодолеть негативные тенденции или поддержать позитивные</li> </ul>  |
| Мероприятия, меры, управленческие решения | Описание специфики мер/мероприятий/ управленческих решений                    | Оценивается наличие регламента мероприятий, описание специфики мер и управленческих решений, наличие сроков реализации мероприятий, мер, управленческих решений   |
|   | Соответствие мероприятий, мер, управленческих решений актуальной проблематике | <p>Оценивается, соответствуют ли реализуемые меры, мероприятия, управленческие решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рекомендациям, разработанным на основе анализа результатов регионального мониторинга;</li> <li>– рекомендациям, разработанным по результатам исследований качества образования, проводимых на федеральном уровне (НИКО, МСИ и т.п.);</li> <li>– актуальным рекомендациям Минпросвещения и Рособрнадзора.</li> </ul>  |
| Анализ эффективности принятых мер         | Выявление динамики  | <p>Оценивается, осуществляется ли оценка эффектов, полученных в результате применения мер, реализации мероприятий и управленческих решений, с точки зрения их влияния на значения используемых показателей.</p> <p>Оценка эффектов от принятых мер может основываться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– на сопоставлении значения показателей до принятия соответствующих мер и после их принятия (лонгитюдные исследования);</li> <li>– на сравнении «равноценных» выборок, к одной из которых рассматриваемые меры применялись, а к другой – нет (в этом случае требуется обоснование «равноценности» выборок)</li> </ul> |

| <b>Компонент управленческого цикла</b> | <b>Параметры оценивания</b>              | <b>Разъяснение</b>  |
|--|--|---|
|  | Заключение об эффективности принятых мер | <p>Оценивается наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснованных выводов об эффективности проведённых мероприятий/принятых мер/управленческих решений;</li> <li>– обоснованного описания дальнейшей траектории развития (сохранение/усиление/ослабление принимаемых мер, пересмотр перечня мер, пересмотр целей и показателей и т.п.)</li> </ul> |