

УТВЕРЖДАЮ:
И.о ректора ГАУ ДПО ЯО ИРО
А.В. Корнев
03 апреля 2023 г.



Региональный проект
«Развитие механизмов управления качеством образования в Ярославской области»

Паспорт проекта

Название регионального проекта	«Развитие управления качеством образования в Ярославской области»
Сроки реализации	2023-2024 годы
Региональный оператор проекта	ГАУ ДПО ЯО ИРО
Заказчик	Департамент образования Ярославской области
Общая цель проекта	Содействовать повышению качества образования в Ярославской области посредством развития механизмов управления
Конкретная цель проекта	Обеспечить развитие региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования посредством синхронизации методов, процедур и инструментов оценки качества образования (получения объективных данных о состоянии образования в регионе) и реализации с учетом выявленных данных о состоянии образования в ЯО системы мер, мероприятий, направленных на внедрение эффективных технологий/практик управления качеством образования на всех уровнях (региональном, муниципальном)
Участники проекта	ГАУ ДПО ЯО ИРО — региональный оператор, ГУ ЯО ЦОККО, ГУ ЯО Центр «Ресурс», ГУ ЯО «Новая школа» - ответственные исполнители. МОУО, образовательные организации - соисполнители
Финансовое обеспечение проекта	Средства регионального бюджета (субсидии региональному оператору и ответственным исполнителям на выполнение государственного задания и/или субсидии на иные цели с целью реализации закрепленных механизмов и достижения запланированных результатов)
Электронный адрес размещения проекта	Сайт ГАУ ДПО ЯО ИРО
Контроль за реализацией проекта	Департамент образования Ярославской области

1. Ключевая идея Проекта и ее обоснование

Ключевая идея Проекта — через развитие механизмов управления качеством образовательных результатов и качеством образовательной деятельности на всех уровнях управления (региональном, муниципальном и институциональном) к повышению качества образования в Ярославской области.

Успешное функционирование любой системы (в т.ч. и системы образования региона) детерминируется (определяется) в определенной степени эффективностью управления, представляющего собой целенаправленное воздействие (целеполагание и целеосуществление) на управляемую систему с целью достижения конкретных результатов. В условиях социально-экономического развития, научно-технического прогресса система образования вынуждена оперативно реагировать на вызовы из вне — новые требования к качеству образования, которое напрямую зависит от согласованности целей, задач и способов их достижения, на всех уровнях управления.

Эффективность управления качеством образования в регионе зависит от того, какими системными управленческими механизмами обеспечивается реализация управленческого цикла, включающего такие компоненты как: целеполагание, разработка практических решений на основе анализа объективной, надежной и достоверной информации о состоянии дел, обеспечение реализации практических мер и анализ эффективности принятых мер.

Результаты комплексного анализа¹ региональных механизмов управления качеством образовательных результатов (4 направления) и механизмов управления качеством образовательной деятельности (4 направления) за 2020-2022 годы показали, что на региональном уровне система работы по каждому направлению (механизму) полностью не сформирована (таблица 1).

Таблица 1
Результаты оценки РУМ за 2020-2022 годы

№	Направление	индекс	состояние
I. Механизмы управления качеством образовательных результатов			
1	Система оценки качества подготовки обучающихся	48%	Система частично сформирована
2	Система работы со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях	71%	Система частично сформирована
3	Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	64%	Система частично сформирована

¹ По данным ФИОКО

4	Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся	69%	Система частично сформирована
II. Механизмы управления качеством образовательной деятельности			
1	Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций	64%	Система частично сформирована
2	Система обеспечения профессионального развития педагогических работников	21%	Есть отдельные элементы
3	Система организации воспитания обучающихся	58%	Система частично сформирована
4	Система мониторинга качества дошкольного образования	64%	Система частично сформирована

Из 8 механизмов только 5 по результатам комплексной оценки отнесены к зеленой зоне, при этом для механизма 2.2 установлено наличие только отдельных элементов. Дефицитарными зонами по результатам оценки РУМ являются:

- мониторинги показателей,
- анализ результатов мониторингов,
- анализ эффективности принятых мер.

Следует также отметить, что не по всем направлениям (механизмам) дано четкое обоснование целей (в контексте федеральных треков) с учетом региональных условий и состояния системы образования. Не по всем трекам проводился анализ результатов мониторингов, что в определенной степени объясняется тем, что ряд треков были обозначены ФИОКО только в апреле 2022 года. Также необходимо обратить внимание на анализ эффективности принятых мер, являющейся неотъемлемой частью управленческого цикла, и актуализировать деятельность по выявлению и тиражированию эффективных практик управления качеством образования на разных уровнях.

На основании результатов комплексной оценки РУМ можно говорить об отсутствии на региональном уровне полного цикла управления качеством образования, основанного на использовании объективных данных о результатах, в то время как информационно-аналитическое обеспечение на современном этапе развития образования становится одним из главных «инструментов» управления на всех уровнях.

Не лучшая картина обстоит и на муниципальном уровне. По данным оценки МУМ в большинстве районов имеет место частичная сформированность систем по отдельным направлениям (механизмам), при этом установлено:

- наличие только отдельных элементов системы по направлением: 1.1 — 58% МР; 1.2 — 16%; 1.3 — 42%; 1.4 — 58%; 2.1 — 32%; 2.2 — 26%; 2.3 — 32%; 2.4—16%);
- несформированность или неэффективность систем в 6 муниципальных районах (Большесельский МР — 1.3, 2.1, 2.3, 2.4; Борисоглебский МР — 2.4;

Гаврилов-Ямский МР — 1.3, 1.4, 2.3; Любимский МР — 1.2, 2.3; Мышкинский МР — 1.4, 2.1, 2.2, 2.3; Некоузский МР — 2.2, 2.4).

Следует также отметить, что реализация на региональном и муниципальном уровнях системы мер, мероприятий, по рассматриваемым направлениям, несмотря на достижение целевых показателей за 2022 год по отдельным механизмам не обеспечила сущностных изменений качества образования:

- по-прежнему существенен разрыв в образовательных результатах между школами («сильными» и «слабыми»), что отрицательно влияет на обеспечение равного доступа населения к качественному образованию (так по результатам комплексной оценки (проведенной ФИОКО в 2022 году) в список школ с низкими результатами обучения (ШНОР) вошли 85 (25%) образовательных организаций региона (при этом 13 ОО из них (15%) отнесены к категории сильно неуспевающих), 14 ОО (4%) отнесены к школам с признаками необъективности оценки качества подготовки обучающихся);
- отсутствует система работы по профилактике учебной неуспешности обучающихся;
- не отработаны механизмы сглаживания отрицательного влияния сложного социально-экономического контекста, в которых функционирует значительная доля общеобразовательных организаций, на образовательные результаты;
- не сформирована система профилактики профессионального выгорания педагогических кадров;
- не отработаны механизмы развития кадрового потенциала и формирования резерва управленческих кадров;

В целом отмечается слабовыраженная динамика показателей, а также несогласованность целей и задач на разных уровнях.

Обобщая вышесказанное стоит отметить, что³ развитие институциональных механизмов управления качеством образования и повышение общей культуры управления образованием является приоритетной задачей, стоящей перед департаментом образования региона и муниципальными органами управления образованием. Результаты оценки РУМ и МУМ 2020-2022 годов обозначили актуальность обеспечения целостности систем по всем механизмам управления и скоординированной реализации на региональном и муниципальном уровнях комплекса мер по развитию механизмов управления качеством образования. В этом аспекте становится важным проработка таких вопросов как:

- формирование единого концептуального понимания механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях и синхронизация принимаемых мер;
- формирование системы показателей оценки качества образования на региональном, муниципальном и институциональном уровнях;

² От общего количества - 338 ОО

³ Развитие - переход с одного качественного уровня на другой (от частично сформированных систем по направлениям к целостности системы управления качеством образования).

- оптимизация системы сбора, обработки информации о состоянии и развитии образовательных систем разных уровней;
- совершенствование деятельности по анализу полученной информации с целью выявления факторов, влияющих на ситуацию в образовательных системах и использование этих данных для принятия обоснованных решений по повышению качества образования на всех уровнях;
- интеграция и оптимизация ресурсов под конкретные задачи;
- повышение культуры оценки качества образования, анализа, использования результатов мониторингов в принятии управленческих решений и реализации задач развития приоритетных направлений.

Проработка данных вопросов актуальная как в целом для системы управления качеством образования, так и для отдельных ее составляющих (механизмов), в том числе и с учетом современных трендов.

II. Целевые ориентиры и описание работ в рамках Проекта

Общая цель Проекта: содействовать повышению качества образования в Ярославской области посредством развития механизмов управления.

Исходя из понимания развития как переход с одного качественного уровня на другой, применительно к РУМ и МУМ развитие рассматривается как переход от частично сформированных систем по выделяемым направлениям (несформированность/неэффективность отдельных систем) к целостности системы управления качеством образования на всех уровнях.

Конкретная цель Проекта: обеспечить развитие региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования посредством синхронизации методов, процедур и инструментов оценки качества образования (получения объективных данных о состоянии образования в регионе) и реализации с учетом выявленных данных о состоянии образования в ЯО системы мер, мероприятий, направленных на внедрение эффективных технологий/практик управления качеством образования на всех уровнях (региональном, муниципальном).

Задачами развития механизмов управления качеством образования являются:

- формирование единого концептуального понимания вопросов развития механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях;
- обеспечение согласованности механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях, включая согласованность механизмов между собой в рамках каждого уровня;
- повышение культуры управления через совершенствование профессиональных компетенций специалистов в вопросах определения и

реализации предупреждающих и корректирующих мер на основе анализа данных и отслеживания результативности принятых мер;

- интеграция и оптимизация ресурсов под конкретные задачи.

Сроки реализации: 2023-2024 годы

Целевые ориентиры Проекта:

1. общие:

- значение индекса РУМ и МУМ по всем механизмам не ниже 90%-95%;
- значение показателей мотивирующего мониторинга не ниже 70-75 баллов (вхождение в «зеленую зону»);

2. в рамках механизмов управления качеством образования:

- уменьшение количества ОО, показывающих необъективность оценочных процедур, до 3 школ;
- увеличение доли ОО, показывающих положительную динамику образовательных результатов по ВПР, ГИА (в т.ч. из числа ШНОР);
- увеличение количества выпускников 11 кл., получивших на ЕГЭ 100 баллов по 2 и более предметам;
- достижение минимального уровня освоения обучающимися образовательных программ общего образования 99.6%;
- сокращение количества школ, отнесенных к категории ШНОР;
- увеличение доли ОО, в которых сформирована система профилактики учебной неуспешности обучающихся;
- повышение значения показателя «Уровень образования» до 76.4%;⁴ (увеличение количества обучающихся, победителей и призеров заключительных этапов) ВсОШ;
- увеличение доли ОО, в которых сформирована объективная ВСОКО;
- в 100% муниципальных образований, сформирован кадровый резерв на замещение должностей руководителей ОО;
- увеличение доли педагогических работников общеобразовательных организаций, прошедших повышение квалификации, в том числе в центрах непрерывного повышения профессионального мастерства до 40 %⁵;
- увеличение доли молодых педагогов, охваченных мероприятиями поддержки молодых педагогов/ участвующих в программах наставничества;
- увеличение значения показателя обеспеченности ОО педагогическими и руководящими кадрами (в т. ч. ШЗР⁶);
- увеличение количества руководителей ОО, повысивших свою компетентность по вопросам управления качеством образования;
- увеличение охвата детей деятельностью региональных центров выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи,

⁴ Госпрограмма — значение показателя к 2024

⁵ Показатель к 2024 г. госпрограммы

⁶ ШЗР — школы, функционирующие в зоне риска снижения образовательных результатов

технопарков "Кванториум" и центров "IT-куб" до 13 %⁷;

- увеличение доли обучающихся по образовательным программам основного и среднего общего образования, охваченных мероприятиями, направленными на раннюю профессиональную ориентацию, в том числе в рамках программы "Билет в будущее" до 37%⁸;
- увеличение доли выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, занятых по виду деятельности и полученным компетенциям до 62,7 %⁹;
- увеличение количества ОО, в которых созданы и функционируют первичные организации Российского движения детей и молодежи;
- увеличение количества обучающихся, вовлеченных в деятельность регионального отделения Российского движения детей и молодежи;
 - увеличение количества обучающихся, снятых с учета;
 - сокращение количества правонарушений со стороны обучающихся;
 - увеличение доли ДОО, в которых кадровые условия, предметно-пространственная среда соответствуют требованиям ФГОС ДО до 100%;
 - увеличение доли обучающихся, для которых созданы равные условия получения качественного образования вне зависимости от места их нахождения посредством предоставления доступа к федеральной информационно-сервисной платформе цифровой образовательной среды, до 20 %¹⁰.

Обобщенная характеристика работ, сроки, результаты

№	Задачи-действия	Периодичность/сроки	Результаты	Механизмы взаимодействия /регламентирующий документ
1	Синхронизация концептуальных документов, регламентирующих их реализацию механизмов управления качеством образования на региональном и муниципальном уровнях	Ежегодно март	Единое концептуальное понимание вопросов развития механизмов на региональном и муниципальном уровнях; Обновленные с учетом анализа эффективности реализованных в предыдущий период мер и результатов оценки механизмов на региональном и муниципальном уровнях концептуальные документы;	Совещания ответственных исполнителей; Совещание с участием МОУО; КС ¹¹ Приказы о внесении изменений в концептуальные документы ДО/МОУО ¹²

⁷ Госпрограмма — значение к 2024 г.

⁸ Госпрограмма — значение к 2024 г.

⁹ Госпрограмма - значение к 2024 г.

¹⁰ Госпрограмма — значение к 2024 г.

¹¹ Координационный совет по качеству образования (КС)

¹² ДО — департамент образования Ярославской области; МОУО — муниципальные органы управления образованием

2	Актуализация системы показателей оценки достижения поставленных целей управления качеством образования	Ежегодно март	Обновленная система показателей с учетом результатов оценки РУМ/МУМ за предшествующий управленческий цикл и современных трендов развития образования	Совещания с участием ДО и ответственных по направлениям исполнителей КС Приказы ДО/МОУО
3	Конкретизация целей, задач по мерам и мероприятиям по механизмам управления качеством образования	Ежегодно март	Утверждены и согласованы «Дорожные карты» по 8 механизмам с учетом анализа данных и приоритетов государственной политики в области образования.	Рабочие группы Приказы ДО об утверждении ДК
4	Синхронизация ДК регионального и муниципального уровней /с региональными проектами	Ежегодно апрель	Согласованы ДК всех уровней	Семинар-совещание с участием МОУО + организаторы-исполнители Приказы МОУО
5	Адресное сопровождение МОУО ¹³	В течение года	Оказание помощи в реализации задач МУМ в т.ч. в части содействия региону	График семинаров совещаний для муниципальных координаторов направлений МУМ; Семинары-совещания, консультации, выезды в МР
6	Совершенствование ГИС «Образование-76» в целях информационного обеспечения управления качеством образования	по мере необходимости В соответствии с ГЗ ¹⁴ ГУ ЯО ЦОККО	Оптимизация процедур сбора и первичной обработки данных в соответствии с утвержденными показателями по направлениям РУМ. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в контексте механизмов управления на региональном, муниципальном и институциональном уровнях	ГЗ ГУ ЯО ЦОККО Письма о проведении совещаний Совещания с участием ДО, ЦОККО и специалистов ответственных исполнителей
7	Проведение и анализ данных мониторингов	в соответствии с ДК	Базы данных по мониторингам. Аналитические материалы.	Приказы о проведении мониторингов

¹³ Отсутствуют муниципальные методические службы

¹⁴ ГЗ – государственное задание

		механизмо в	Адресные рекомендации по реализации корректирующих и предупреждающих мер с учетом результатов анализа данных мониторингов для МОУО	Письма в ГУ ЯО ЦОиККО от организаций-ответственных исполнителей по направлениям РУМ, о сроках представления и расчета первичных данных КС Семинары для МОУО, кураторов направлений по знакомству с результатами мониторингов
8	Принятие управленческих решений и реализация скоординированного комплекса мер на региональном и муниципальном уровнях	В соответствии с ДК механизмом	Конкретные результаты в рамках 8 механизмов (1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 2.3; 2.4)	КС Письма ответственным исполнителям по направлениям РУМ и в МОУО о представлении информации по исполнению решений КС
9	Совершенствование профессиональных компетенций, специалистов органов управления и методических служб по вопросам управления качеством образования	В соответствии с планом-графиком учебных мероприятий ГАУ ДПО ЯО ИРО	Внедрение и использование эффективных технологий /практик управления на основе анализа данных	Семинары, мастер-классы
10	Организация представления материалов РУМ и МУМ для оценки	Ежегодно июнь	Обеспечение полноты и качества представления материалов по РУМ и МУМ для оценки (экспертизы)	Семинар – совещание для ответственных исполнителей по РУМ и кураторов направлений МУМ
11	Представление документов РУМ и МУМ для	Ежегодно Июнь/август ¹⁵	Обеспечение готовности к комплексной оценке РУМ и МУМ	График консультаций по вопросам представления

¹⁵ В соответствии с установленными Рособрнадзором сроками.

	оценки			материалов для оценки РУМ и МУМ
1 2	Оценка МУМ	Ежегодно Сентябрь	Выявление дефицитарных зон для последующей конкретизация задач по развитию МУМ	Семинар- совещание для МОУО и региональных экспертов по оценке МУМ График консультаций для региональных экспертов по оценке МУМ
1 3	Анализ эффективности принятых мер по уровням (РУМ /МУМ) + анализ данных оценки РУМ/МУМ	Ежегодно Декабрь	Аналитические отчеты, Основания (дефицитарные зоны) для корректировки и синхронизации принимаемых управленческих решений и мер на следующий временной период (год)	КС Совещание по результатам оценки РУМ и МУМ с ответственными исполнителями по РУМ, руководителями МОУО и муниципальных кураторов МУМ
1 4	Разработка единого концептуального документа, определяющего и обосновывающего цели управления качеством образования на всех уровнях	1 кв. 2024 г.	Концептуальные основания деятельности в рамках механизмов управления качеством образования	КС

Конкретизация целей, задач, детализация мер по мероприятиям и срокам в рамках конкретных механизмов представляется в планах («Дорожных картах», которые ежегодно разрабатываются и утверждаются с учетом результатов анализа эффективности принятых решений и реализованных мер.

III. Риски Проекта и меры их сглаживания

№	Риски	Меры сглаживания
1	Кадровый дефицит, обусловленный процедурами сокращения управленцев регионального и муниципального уровней	Повышение заработной платы и увеличение интенсивности труда сотрудников Передача функций управления программой региональному оператору
2	Низкая ресурсная обеспеченность образовательной деятельности — дефицит педагогических работников и	Формирование кадрового резерва Повышение заработной платы учителям Реализация программы «Земский учитель»

	управленческих кадров	
3	Низкая ресурсная обеспеченность ОО в части МТБ	Интеграция программы с региональными проектами «ЦОС», «Современная школа», «Успех каждого», «Цифровая школа руководителя» и др.
4	Недостатка финансовых средств	Перераспределение ресурсов на основе результатов оценки эффективности реализуемых мер Привлечение средств из других источников (программ, проектов)
5	Несвоевременное принятие управлеченческих решений и как следствие не достижение планируемых результатов	Регулярный контроль ситуации и реализация корректирующих и предупреждающих отклонения мер
6	Изменение федеральный требований к РУМ и МУМ, законодательства в сфере образования	Мониторинг изменений в нормативной базе, актуализация концептуальных документов

IV.

Механизм реализации Проекта и финансовое обеспечение

1. Механизм реализации Проекта предусматривает использование комплекса организационных мероприятий для достижения целей Проекта.
2. Общее руководство за ходом реализации Проекта и организацию взаимодействия ответственных исполнителей осуществляют региональный оператор, определяемый приказом департамента образования Ярославской области. Региональный оператор осуществляет информационное и методическое сопровождение Проекта, обеспечивает представление информации о ходе реализации Проекта в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на сайте регионального оператора. Руководитель организации (регионального оператора) назначает руководителя Проекта.
3. Реализация РУМ по направлениям (механизмам) осуществляется ответственными исполнителями, назначаемыми департаментом образования. Ответственные исполнители несут ответственность за непосредственную реализацию и конечные результаты по закрепленным за ними механизмами.
4. Муниципальные органы управления образованием и образовательные организации Ярославской области являются соисполнителями отдельных мероприятий в рамках механизмов управления качеством образования.
5. Источниками финансирования Проекта являются средства федерального бюджета (в части оснащения центров естественно-научной и технологической направленностей «Точка роста»), средства областного бюджета, средства местных бюджетов, средства из внебюджетных источников.

V.

Мониторинг реализации Проекта

Оценка промежуточной и итоговой результативности /эффективности Проекта осуществляется в соответствии с установленными показателями и по результатам оценки РУМ в рамках мотивирующего мониторинга.

График мониторинга Проекта

Предмет мониторинга	Характеристика	Периодичность/сроки	Контроль
Концептуальные документы по РУМ (Положение)	Согласуются с установленными ФИОКО требованиями по целям, трекам, показателям	Ежегодно До 01 апреля	ДО
ДК по РУМ	Согласуются с целевыми установками	Ежегодно до 01 апреля	ДО
Документы, регламентирующие деятельность в рамках МУМ (размещение программ, планов и др. материалов на сайте МОУО)	Синхронизация РУМ и МУМ	Ежегодно До 01 июля	ИРО
Мониторинги в рамках механизмов	Завершение работ по проведению мониторингов в 1 полугодии (наличие выгрузок, анализа данных)	Ежегодно До 1 июля	ИРО
Представление материалов РУМ на портале ФИОКО для оценки за 3 года.	Соответствие представленных документов управленческому циклу	Ежегодно До 14 июля	ДО
Представление материалов МУМ на портале ФИОКО для оценки за 3 года.	Соответствие представленных документов управленческому циклу	Ежегодно До 25 августа	ДО
Представление материалов по механизмам на сайтах: ИРО, МОУО	Полнота представления управленческого цикла	1 раз в полугодие 1 июля/29 декабря	ИРО
МУМ	Оценка МУМ	Ежегодно	ДО

		до 26 сентября	
Анализ эффективности мер РУМ	Соответствие требованиям к анализу эффективности мер	Ежегодно декабрь	ДО КС
Анализ эффективности мер МУМ	Соответствие требованиям к анализу эффективности мер	Ежегодно декабрь	ДО/ИРО КС
Концептуальный документ, регламентирующий деятельность в рамках РУМ	Соответствие требованиям к документу	До 01.04.2024	ДО КС