



**ФИОКО**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

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

## Введение

---

## **Содержание**

<b>Обозначения и сокращения.....</b>	<b>3</b>
<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Подходы к оцениванию муниципальных управленческих механизмов .....</b>	<b>8</b>
<b>Особенности проведения мониторинга показателей, их анализ и анализ эффективности принятых мер .....</b>	<b>15</b>
<b>Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями.....</b>	<b>17</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

## Введение

Научно-технический прогресс, социально-экономические условия и другие факторы корректируют векторы развития образования и определяют новые образовательные тренды, которые необходимо учитывать при выстраивании образовательной политики. Управленческая деятельность при этом не является статичной и представляет собой непрерывный процесс адаптации к возможностям и обстоятельствам. Для выстраивания и эффективного функционирования управленческого процесса необходимо обладать в полной мере объективной, надежной и достоверной информацией, основанной на реальных данных, их анализе и интерпретации.

В этой связи принципиальной задачей государственной политики в области образования является повышение управляемости системы образования. Одним из путей решения этой задачи выступает полноценное включение муниципальных органов власти в вопросы управления качеством образования.

Опираясь на результаты оценки муниципальных механизмов управления качеством образования, проводимой в 2020 и 2021 году, можно констатировать низкую степень вовлеченности отдельных муниципальных органов управления образованием в процессы оценки качества образования. К причинам сложившейся ситуации можно отнести:

- значительное разнообразие образовательных организаций (городские и сельские, крупные и малокомплектные, с различными запросами на получение образования), что предполагает вариативность в применении управленческих моделей;
- сложность механизмов анализа образовательных результатов обучающихся (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.

Рассматриваемая в данных Методических рекомендациях модель эффективного муниципального управления базируется на эффективной модели регионального управления (письмо Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный институт оценки качества образования» (ФГБУ «ФИОКО») от 29.04.2022 № 02-22/508), что обеспечивает преемственность всех уровней управленческой вертикали, и разработана с учетом следующих принципов:

- объединение усилий всех уровней управления образованием для решения единых задач повышения качества образования;
- стимулирование поддержки реализации региональной политики в области управления качеством образования со стороны муниципальных органов управления образованием (МОУО);
- исключение действий, приводящих к повышению бюрократической нагрузки на образовательные организации, на уровне МОУО;
- соблюдение преемственности в структуре муниципальных управленческих механизмов по отношению к региональным управленческим механизмам.

В связи с этим наиболее эффективным представляется включение муниципального уровня управления в обеспечение решения задач в рамках конкретных направлений региональной управленческой деятельности, с учетом особенности территории. При этом

для разных направлений управленческой деятельности предусмотрен разный набор функций МОУО, соответствующий целесообразности реализации конкретных компонентов управленческого цикла на муниципальном уровне.

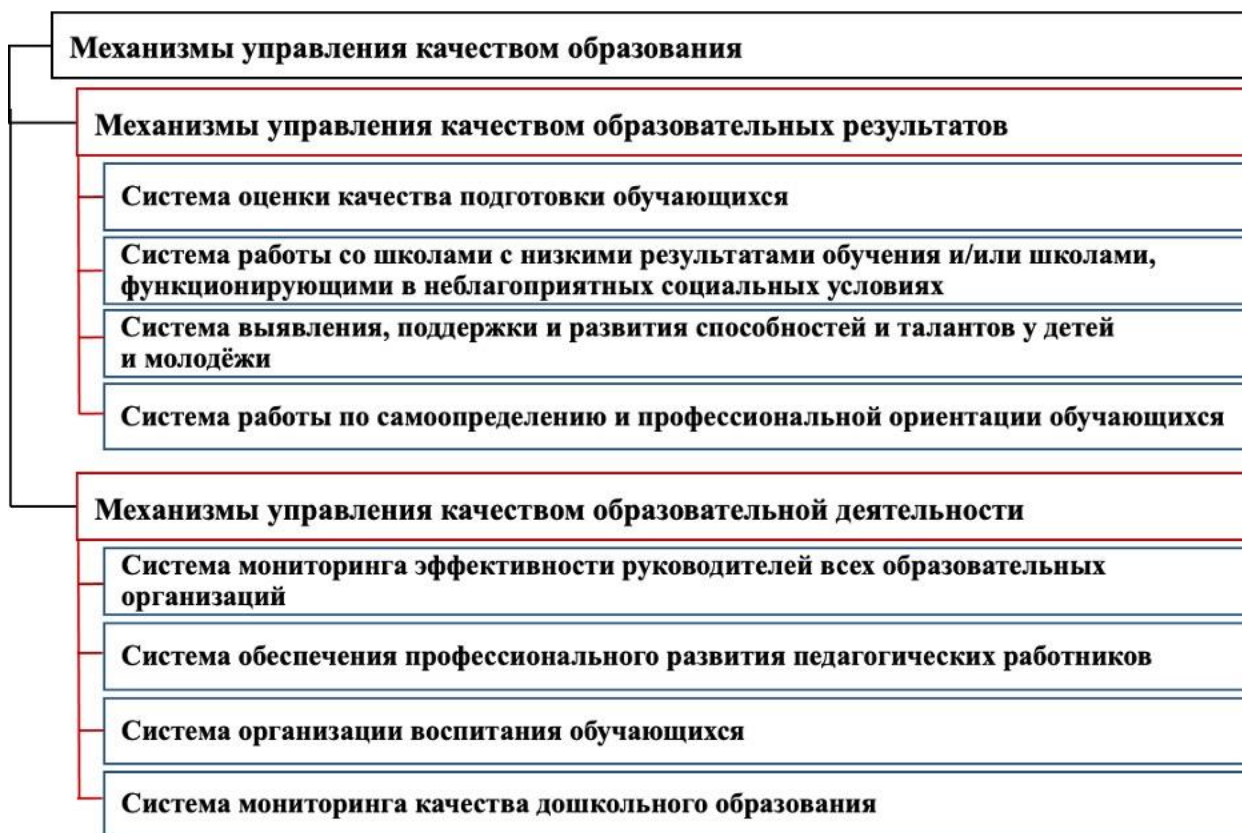


Рисунок 1 – Структура показателей оценки муниципальных механизмов управления качеством образования

В зависимости от направления и конкретного трека<sup>1</sup> предусматриваются различные функции МОУО при реализации соответствующего управленческого трека. Указанные функции и их описание представлены в таблице 1.

Таблица 1. Описание функций МОУО, рассматриваемых в рамках оценки муниципальных управленческих механизмов

Функция МОУО	Описание	Параметры оценивания
Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	Данная функция предполагает наименьшую степень «самостоятельности» в реализации управленческого трека. Из всех элементов управленческого цикла за МОУО закрепляется только участие в реализации конкретных мер. При	– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в

<sup>1</sup> Под *треком* в данных методических рекомендациях понимается блок показателей внутри конкретного направления, связанных единой тематикой развития конкретной деятельности, осуществление которого возможно только при поэтапной реализации всех компонентов управленческого цикла. См. примеры треков в [региональной методике](#).

	этом целеполагание, выбор и мониторинг показателей и аналитика остаются за региональным уровнем	зависимости от муниципальных особенностей; – соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	Данная функция выбирается для тех треков, по которым ведется мониторинг данных на федеральном или региональном уровне, позволяющий анализировать данные по каждому муниципалитету (например, результаты ВПР). В этом случае МОУО включается в аналитическую работу и затем планирует и реализует конкретные меры, которые, с одной стороны, являются частью регионального пакета мер, а с другой – основаны на результатах конкретного анализа данных в муниципалитете	– обоснование принимаемых мер; – муниципальная аналитика (при наличии); – фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей; – соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне	Данная функция реализуется в тех случаях, когда соответствующую сферу деятельности целесообразно развивать на муниципальном уровне, с учетом конкретных характеристик территории	Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер

Методика предусматривает только 6 из 19 треков для реализации на уровне муниципалитета в виде полного управленческого цикла, что, с одной стороны, снижает нагрузку на муниципалитет в рамках проведения оценки, а с другой стороны, позволяет установить эффективность управленческой работы МОУО по направлениям работы характерным именно для муниципального уровня.



Рисунок 2 – Структура управленческого цикла. Цветом выделены элементы цикла, актуальные для всех управленческих направлений, реализуемых на уровне муниципалитета

В таблице 2 представлена детализация параметров оценивая в рамках муниципальных механизмов управления качеством образования.

Таблица 2. Подходы к оцениванию МУМ

Параметры оценивания	Описание подходов к оцениванию МУМ
Фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ наличие описания конкретных мер/мероприятий;</li> <li>○ учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий (например, количество школ, географические особенности их расположения);</li> <li>○ наличие сроков проведения мероприятий</li> </ul>
Соответствие мероприятий региональному комплексу мер	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ наличие связи с региональными мерами, например ссылка на описание регионального комплекса мер, фиксация конкретного тренда, тенденции, зависимости, установленной на уровне региона</li> </ul>
Обоснование принимаемых мер (обязательно)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ соответствие принимаемых мер региональным (федеральным) трендам в рассматриваемом направлении;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ наличие описания муниципальной специфики и проблемы (цитата, сноска на региональную аналитику, муниципальная аналитическая справка, муниципальный аналитический отчет);</li> <li>○ соответствие муниципальных мер выводам, рекомендациям, представленным в аналитических материалах регионального уровня</li> </ul>
<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер (полный управленческий цикл)</p>	<p>См. <a href="#">описание параметров оценивания в Методических рекомендациях РУМ</a></p>
<p>Деятельность ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла</p>	<p>При осуществлении муниципалитетом сбора отчетов о проведенных школой мероприятиях вне решения задач конкретного управленческого цикла, инициированного на уровне региона, выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>

Методика позволяет выявлять «негативные муниципальные управленческие практики»: проведение собственных мониторингов, сбор отчетов со школ и т.д. Наряду с описанием критериев, по которым выставляются баллы за наличие необходимых элементов управленческого цикла, представлены также критерии выставления отрицательных баллов за реализацию на муниципальном уровне действий, создающих избыточную бюрократическую нагрузку на образовательные организации.

### Подходы к оцениванию муниципальных управленческих механизмов

Ниже представлены подходы к оцениванию муниципальных управленческих механизмов по конкретным трекам. В таблице 3 представлены функции МОУО в разрезе восьми направлений (систем) управленческой деятельности, реализуемых на уровне субъекта РФ. Каждое направление конкретизировано в треках управленческой деятельности, реализуемых в рамках данного направления.

Таблица 3. Подходы к оцениванию муниципальных управленческих механизмов

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
<b>Система оценки качества подготовки обучающихся</b>		
Объективность оценки качества подготовки обучающихся	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения</li> </ul>



Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
		<p>мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
Сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При наличии процедур оценки качества образования, проводимых на муниципальной уровне, выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
Оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся	Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня (федерального) мониторинга	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование принимаемых мер (обязательно);</li> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер</li> </ul>
<b>Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях</b>		
Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами	Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня (федерального) мониторинга	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование принимаемых мер (обязательно);</li> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер:</li> </ul>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
		<p>информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При проведении муниципалитетом анализа результатов процедур оценки качества образования с использованием средних баллов, статистики по отметкам (без подтверждения объективности), при рейтинговании ОО по средним баллам по оценочным процедурам <b>выставляются отрицательные баллы</b></p>
<p>Организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов</p>	<p>Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня (федерального) мониторинга</p>	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование принимаемых мер (обязательно);</li> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При проведении муниципалитетом анализа результатов процедур оценки качества образования с использованием средних баллов, статистики по отметкам (без подтверждения объективности), при рейтинговании ОО по средним баллам по оценочным процедурам <b>выставляются отрицательные баллы</b></p>
<p>Профилактика учебной неуспешности в ОО региона</p>	<p>Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня (федерального) мониторинга</p>	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование принимаемых мер (обязательно);</li> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения</li> </ul>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
		<p>мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей; – соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</p> <p>При проведении муниципалитетом анализа результатов процедур оценки качества образования с использованием средних баллов, статистики по отметкам (без подтверждения объективности), при рейтинговании ОО по средним баллам по оценочным процедурам <b>выставляются отрицательные баллы</b></p>
<b>Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи</b>		
<p>Развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями</p>	<p>Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне</p>	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<p>Организация работы с талантливыми детьми и молодежью</p>	<p>Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла</p>	<p>Параметры оценивания:</p> <p>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей; – соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
<b>Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся</b>		
<p>Создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования</p>	<p>Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне</p>	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<p>Повышение эффективности профилизации на ступени среднего общего образования</p>	<p>Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне</p>	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<p>Совершенствование структуры среднего профессионального образования</p>	<p>Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга</p>	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование принимаемых мер (обязательно);</li> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
<b>Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций</b>		
Повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
Формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<b>Система обеспечения профессионального развития педагогических работников</b>		
Плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
		<p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
Устранение дефицита педагогических кадров	Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
Повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<b>Система организации воспитания обучающихся</b>		
Формирование ценностных ориентаций обучающихся	Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного</p>

Название трека	Функция МОУО	Подходы к оцениванию МУМ
		управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b>
Профилактика деструктивного поведения обучающихся	Реализация полного управленческого цикла на муниципальном уровне	<p>Параметры, характеризующие муниципальные цели и задачи, муниципальные показатели, мониторинг показателей, анализ, адресные рекомендации, меры, анализ эффективности принятых мер.</p> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>
<b>Система мониторинга качества дошкольного образования</b>		
Мониторинг качества образовательной среды в ДОО	Принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла	<p>Параметры оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей;</li> <li>– соответствие мероприятий региональному комплексу мер.</li> </ul> <p>При осуществлении муниципалитетом деятельности ВНЕ решения задач конкретного управленческого цикла выставляются <b>отрицательные баллы</b></p>

### **Особенности проведения мониторинга показателей, их анализ и анализ эффективности принятых мер**

Ряд треков предполагает реализацию самостоятельного полного управленческого цикла на уровне муниципалитета.

При выстраивании полного управленческого цикла после определения муниципальных целей и задач, перечня показателей и методов их сбора и способов расчета проводится мониторинг. Проведение мониторинга предполагает осуществление сбора информации по разработанным показателям при помощи тех методов, которые были определены, и ее обработку.

Результат проведения мониторинга – **собранные статистические данные**, представляющие собой числовые величины, которым необходимо придать смысловое содержание, то есть интерпретировать. В таблице ниже представлен пример данных, полученных по итогам мониторинга показателей (на генеральной совокупности):

Участники	Показатель 1 «Доля ОО, сформировавших объективную ВСОКО»	Показатель 2 «Доля ОО, прошедших независимую оценку объективности ВСОКО»	Показатель 3 «Доля ОО, опубликовавших график проведения оценочных процедур»
ОО 1	+	–	+
ОО 2	–	–	+
ОО 3	–	–	–
ОО 4	+	–	+
ОО 5	+	+	+
ОО 6	–	+	+
<b>Итого по МОУО:</b>	50% ОО	33,3% ОО	83,3% ОО

Данные, полученные в ходе проведения мониторинга показателей, подлежат описанию и интерпретации, то есть проводится анализ результатов мониторинга муниципальных показателей. Более глубокий анализ выявленных характеристик может осуществляться путем сравнения и сопоставления рядов данных, построенных на основании группировок по различным признакам. Также данные, получаемые по результатам мониторинга, можно сопоставлять с различными собираемыми муниципалитетом контекстными данными, такими как условия осуществления образовательной деятельности, удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг и т.п.

После разработки адресных рекомендаций, принятых на их основе мер и управленческих решений, проведения мероприятий, направленных на ликвидацию выявленных дефицитов, муниципалитетам необходимо провести повторное измерение показателей, то есть провести анализ эффективности принятых мер, что позволит определить степень соответствия достигнутого тому, что предполагалось достичь (тому, что указано в цели).

Участники	Показатель 1 «Доля ОО, сформировавших объективную ВСОКО»		Показатель 2 «Доля ОО, прошедших независимую оценку объективности ВСОКО»		Показатель 3 «Доля ОО, опубликовавших график проведения оценочных процедур»	
	измере- ние 1	измере- ние 2	измере- ние 1	измере- ние 2	измере- ние 1	измере- ние 2
ОО 1	+	+	–	–	+	+
ОО 2	–	+	–	–	+	+
ОО 3	–	–	–	+	–	+
ОО 4	+	+	–	–	+	+



ОО 5	+	+	+	+	+	+
ОО 6	–	+	+	+	+	+
<b>Итого по МОУО:</b>	50% ОО	83,3% ОО	33,3% ОО	50% ОО	83,3% ОО	100% ОО

На основании результатов повторного измерения делается заключение об эффективности принятых мер с обоснованным описанием дальнейшей траектории развития (сохранение/усиление/ослабление принимаемых мер, пересмотр перечня мер, пересмотр целей и показателей и т.п.).

### **Пример**

Оценка по модели PISA-2020 в регионе N указывает на то, что принимаемые меры по развитию естественно-научной грамотности обучающихся являются недостаточно эффективными и должны быть пересмотрены в разных группах ОО по успеваемости.

Данная закономерность характерна и для школ ... *муниципалитета*: качество по предметам естественно-научного цикла не демонстрирует положительной динамики на протяжении последних циклов наблюдений.

Таким образом, в школах с высокими результатами должны быть созданы условия для повышения доли обучающихся, достигающих высоких уровней ФГ. В рискованных школах и ШНОР должны быть созданы условия для снижения доли обучающихся, не преодолевающих пороговый (минимальный) уровень грамотности. К таким условиям можно отнести следующие: повышение качества преподавания предметов учителями естественно-научного цикла, повышение уровня профессионального взаимодействия между педагогами на уровне предметных объединений отдельный ОО...

### **Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями**

Стоит обратить внимание, что некоторые показатели могут приводить к негативным последствиям для отдельных категорий участников образовательных отношений и, как следствие, для региональной системы образования в целом, или быть неэффективными. На основе мониторинга таких показателей невозможно принимать адресные управленческие решения, мониторинг таких показателей не позволяет выявлять реальные дефициты и совершенствовать муниципальную систему образования.

В таблице представлены примеры неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями, которые были выявлены ранее при проведении оценки механизмов управления качеством образования.

<b>Направление</b>	<b>Пример неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями</b>
Система оценки качества подготовки обучающихся	– сравнение средних баллов региональных работ со средними баллами ОГЭ; – расхождение средних баллов по оценочной процедуре в ОО со средними баллами по муниципалитету;

Направление	Пример неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показатель по подготовке базового уровня: средний балл ВПР по русскому языку и математике;</li> <li>– показатель по подготовке высокого уровня: доля участников ВПР, имеющих средний балл по русскому языку и математике выше среднего по муниципалитету/региону;</li> <li>– показатели, характеризующие долю/количество обучающихся, получивших «2», «3», «4», «5» по различным оценочным процедурам, <b>без подтверждения объективности процедур на этапе проведения и проверки работ, а также последующий анализ таких показателей;</b></li> <li>– и т. п.</li> </ul>
<p>Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вычисление среднего балла ОГЭ, ЕГЭ при идентификации школ с низкими образовательными результатами;</li> <li>– сравнение результатов региональных работ со средними баллами ОГЭ для выявления динамики образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения;</li> <li>– показатели, характеризующие долю/количество обучающихся, получивших «2», «3», «4», «5» по различным оценочным процедурам, <b>без подтверждения объективности процедур на этапе проведения и проверки работ, а также последующий анализ этих показателей;</b></li> <li>– показатели, связанные с вычислением средних процентов выполнения заданий и соотношением средних процентов выполнения заданий ЕГЭ к ОГЭ;</li> <li>– динамика среднего балла по оценочным процедурам;</li> <li>– и т. п.</li> </ul>
<p>Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи</p>	<p><b>результаты работы муниципалитета представлены только результатами деятельности конкретной организации</b></p>
<p>Система работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся</p>	<p><b>результаты работы муниципалитета представлены только результатами деятельности конкретной организации</b></p>
<p>Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций региона</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля выпускников 9-х классов, имеющих итоговые отметки «хорошо» и «отлично»;</li> <li>– коэффициент превышения среднего балла ГИА-9 и ГИА-11;</li> </ul>

<b>Направление</b>	<b>Пример неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели эффективности руководителей ОО, связанные с распределением численности обучающихся, получивших «2», «3», «4», «5»;</li> <li>– показатели, характеризующие долю не сдавших ЕГЭ/ОГЭ по русскому языку, математике/предметам по выбору;</li> <li>– средние баллы по процедурам оценки качества образования;</li> <li>– и т. п.</li> </ul>
<p>Система мониторинга качества дополнительного профессионального образования педагогических работников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использование при оценке преподавания педагогов результатов ГИА;</li> <li>– доля выпускников, не получивших аттестат об основном общем образовании/среднем общем образовании, от общего числа выпускников выше среднего по муниципальному образованию;</li> <li>– и т. п.</li> </ul>