

ОДОБРЕНА

Решением коллегии министерства
образования и науки
Хабаровского края
от "30" марта 2022 г.
протокол № 1

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА "РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ХАБАРОВСКОМ КРАЕ"

П А С П О Р Т

региональной программы "Развитие системы управления качеством образова-
ния в Хабаровском крае"

Наименование Программы	Развитие системы управления качеством образования в Хабаровском крае
Сроки реализации Программы	2022 – 2023 годы
Ответственный исполнитель Программы	Министерство образования и науки Хабаровского края
Соисполнители программы, участники Программы	краевое автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования "Хабаровский краевой институт развития образования"; Краевое государственное казенное учреждение "Региональный центр оценки качества образования"; органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования Хабаровского края; образовательные организации края
Основания для разработки Программы	Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"; Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"; Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.17 № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"; Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.13 № 662 "Об осуществлении мониторинга системы образования"; распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р "Об утверждении Стратегии развития воспитания в РФ на период до 2025 года"; приказ Министерства просвещения Российской Федерации, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 06.05.2019 № 590/219 "Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся";

распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 01.09.2021 № Р-210 "Об утверждении методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования" (далее – распоряжение № Р-210);
 письмо Рособрнадзора от 20.04.2021 № 08-70 "О направлении материалов по организации мониторинга системы управления качеством образования органов местного самоуправления" (вместе с "методическими рекомендациями по организации и проведению оценки механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления муниципальных районов, городских и муниципальных округов и иных органов, реализующих данные полномочия");
 проект федеральной программы "Развитие системы управления качеством образования";
 Указ Президента Российской Федерации № 474 от 21 июля 2020 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года";
 государственная программа Хабаровского края "Развитие образования в Хабаровском крае", утвержденная постановлением Правительства Хабаровского края от 5 июня 2012 г. № 177-пр

Цель Программы	создание условий для развития региональных, муниципальных, институциональных механизмов управления качеством образования на основе мониторинга состояния системы образования и реализации мероприятий, направленных на внедрение действенных технологий управления качеством образования
Задачи Программы	<p>развитие системы управления на основе данных, согласованной на всех уровнях управления образованием: региональном, муниципальном, институциональном;</p> <p>повышение качества образования за счет развития механизмов управления качеством образования;</p> <p>совершенствование системы анализа, интерпретации и использования результатов мониторинговых процедур руководителями и ключевыми группами специалистов сферы образования;</p> <p>совершенствование управленческих механизмов для обеспечения доступного и качественного общего, дополнительного, среднего профессионального образования;</p> <p>совершенствование систем управленческих мероприятий, синхронизирующих деятельность по управлению качеством общего, дополнительного образования, среднего профессионального образования на региональном, муниципальном, институциональном уровнях управления образованием:</p> <ul style="list-style-type: none"> - система региональных, муниципальных, институциональных программ развития управления качеством образования, синхронизированных с федеральной программой развития системы управления качеством образования; - система мониторинга эффективности управления качеством образования на региональном, муниципаль-

ном и институциональном уровнях;

- система повышения квалификации руководителей и ключевых групп специалистов органов управления образованием регионального, муниципального и институционального уровней (разработка и реализация актуальных программ по результатам мониторинга, организация региональных, муниципальных стажировочных площадок, адресная методическая помощь педагогическим работникам);
- система формирования и функционирования кадрового резерва руководителей сферы образования регионального, муниципального и институционального уровней;
- система процедур согласования назначения руководителей органов управления образованием муниципального уровня, процедур согласования руководителей органов управления образованием регионального уровня;
- система информационно-аналитического обеспечения региональной и муниципальных программ развития системы управления качеством образования

Основные мероприятия Программы определены "дорожной картой" развития системы управления качеством образования Хабаровского края на 2022 – 2023 годы (приложение к Программе)

Показатели мотивирующего мониторинга утверждены распоряжением № Р- 210

Ожидаемые результаты реализации государственной программы

развитие системы управления качеством образования на основе данных на всех уровнях образования: региональном, муниципальном, институциональном; использование и интерпретация данных и результатов мониторинговых процедур в системе анализа руководителями и ключевыми группами специалистов сферы образования;

повышение управленческой культуры руководителей муниципальных органов управления образованием (далее – ОМСУ), руководителей образовательных организаций путем обучения муниципальных и школьных управленческих команд;

удовлетворенность обучающихся учебными успехами, уровнем готовности к выбору профессиональной деятельности;

организация работы стажировочной площадки, направленной на методическое сопровождение и контроль, реализацию практической части программ повышения квалификации работников системы образования, системного распространения успешного управленческого опыта, для муниципальных и институциональных команд;

совершенствование муниципальных управленческих механизмов для повышения качества образования;

распространение лучших практик управления качеством образования на региональном, муниципальном и институциональном уровнях;

- синхронизация региональной, муниципальных и институциональных программ развития управления ка-

чеством образования с федеральной программой развития системы управления качеством образования;
 - совершенствование системы мониторинга эффективности управления качеством образования на региональном, муниципальном и институциональном уровнях;
 - создание системы формирования и функционирования кадрового резерва руководителей сферы образования муниципального, регионального и институционального уровней;
 - разработка процедур согласования назначения руководителей органов управления образованием регионального и муниципального уровней;
 - создание системы информационно-аналитического обеспечения региональной и муниципальных программ развития системы управления качеством образования

Эффекты Программы, достигаемые при осуществлении управления на основе данных

повышение качества управленческой деятельности за счёт её целенаправленности и адресности;
 повышение уровня удовлетворённости качеством образовательных услуг;
 повышение эффективности деятельности органов муниципальных систем управления образованием, профессиональных образовательных организаций, подведомственных министерству образования и науки Хабаровского края (далее – ПОО) путём определения стратегических направлений на основе мониторинга и анализа данных о состоянии системы образования (мотивирующего мониторинга);
 обеспечение качества подготовки выпускников школ и ПОО для их успешной самореализации в профессиональной деятельности;
 удовлетворенность обучающихся учебными успехами, уровнем готовности к выбору профессиональной деятельности;
 измерение эффективности результатов реализуемой управленческой деятельности;
 увеличение доли трудоустройства и общей занятости выпускников ПОО;
 формирование новой модели управления качеством образования

1. Основные проблемы развития системы управления качеством образования

В рамках формирования системы управления качеством образования в 2021 году выполнены мероприятия, которые позволили выявить основные тенденции, являющиеся ключевыми для развития всей системы в целом и отдельных её элементов. Проведен федеральный мотивирующий мониторинг деятельности органов управления образованием субъектов Российской Федерации (далее – мотивирующий мониторинг), стартовала реализация специальных программ повышения квалификации для руководителей и ключевых групп специалистов сферы образования, организованы заседания комиссии по согласованию назначения на должности руководителей муниципальных органов управления образованием, проведена оценка эффективности деятельности ПОО.

Федеральный мотивирующий мониторинг включает 55 сбалансированных ключевых показателей, разработанных в соответствии с приоритетными направлениями государственной политики в сфере образования, распределенных по трем ключевым направлениям деятельности органов управления образованием субъектов Российской Федерации:

- 1) создание условий для достижения результатов;
- 2) достижение образовательных и воспитательных результатов;
- 3) организация рабочих процессов.

Результаты мотивирующего мониторинга позволяют дать комплексную оценку ситуации в образовании края, включая муниципальный и институциональный уровни, выявить перспективы развития и проблемные зоны в управлении качеством образования для последующей организации деятельности по их совершенствованию.

В соответствии с условным маркированием (зеленая зона (оптимальный уровень управления): 82 – 59 баллов; желтая зона (допустимый уровень управления): 58 – 47 баллов; красная зона (критический уровень управления): 45 – 43 баллов) в сводном рейтинге субъектов Российской Федерации Хабаровский край находится в желтой зоне (48 баллов), занимает 29 – 40 позицию. В рейтинге субъектов Дальневосточного федерального округа (далее – ДФО) край занимает четвертую позицию.

Результаты мотивирующего мониторинга выявили основные проблемы развития системы управления качеством образования.

- 1) В системе общего и дополнительного образования:

- рассогласованность системы управления качеством образования на региональном, муниципальном и институциональном уровнях;
- отсутствие муниципальных, институциональных программ развития системы управления качеством образования, синхронизированных с региональной программой развития системы управления качеством образования;
- требуется совершенствование модели управления качеством системой образования на всех уровнях управления.

- В части создания условий для достижения результата:

- недостаточно эффективное использование финансовых ресурсов для создания условий обеспечения роста качества образования в крае;
- наличие потребности в узких специалистах (учителей-дефектологов, учителей-логопедов) в образовательных организациях края.

- В части достижения образовательных и воспитательных результатов:

- недостаточно эффективная система работы с одаренными детьми;
- требуют совершенствования система профилактики правонарушений и воспитательная работа с обучающимися;
- большая дифференциация между общеобразовательными организациями, показывающими наихудшие результаты по итогам выпускных проверочных работ (далее – ВПР) и общеобразовательными организациями, показывающими наилучшие результаты по итогам ВПР.

В части организации рабочих процессов: низкий охват педагогических работников, прошедших обучение по программам из федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) в общей численности слушателей края.

2) в системе среднего профессионального образования (далее – СПО): слабо организована деятельность ПОО по привлечению внебюджетных средств через оказание платных образовательных услуг, в том числе по повышению квалификации и профессиональному обучению за счет средств граждан, предприятий и организаций.

2. Методология формирования системы управления качеством образования

Развитие модели управления системой образования с целью повышения её эффективности является одной из приоритетных задач, стоящих перед органами исполнительной власти (далее – ОИВ). Процесс обусловлен необходимостью развития региональных, муниципальных, институциональных механизмов управления качеством образования, оценки практик управления качеством образования, а также необходимостью повышения культуры управления образованием руководителей всех уровней, осуществляющих управление в сфере образования.

Методология формирования системы управления качеством образования (далее – Методология), используемая в крае, разработана федеральным государственным бюджетным научным учреждением "Институт управления образованием Российской академии образования".

Методология определяет следующие основные элементы системы управления качеством образования:

1) результаты мотивирующего мониторинга и модели анализа данных о системе управления образованием.

Мотивирующий мониторинг является единым инструментарием проведения комплексной оценки качества управления образованием и методической основой формирования системы управления качеством образования, определяет систему показателей эффективности моделей управления образованием, позволяя выносить суждения об эффективности каждой образовательной системы в решении задач национального проекта "Образование".

Методика мотивирующего мониторинга предполагает в решении управленческих задач движение от приоритетных направлений развития к конкретным стратегическим целям и отражающим их измеримым показателям, дальнейшему их каскадированию по уровням системы управления региональным, муниципальным, институциональным, выбор критериев для оценки результатов в матричной многомерной системе.

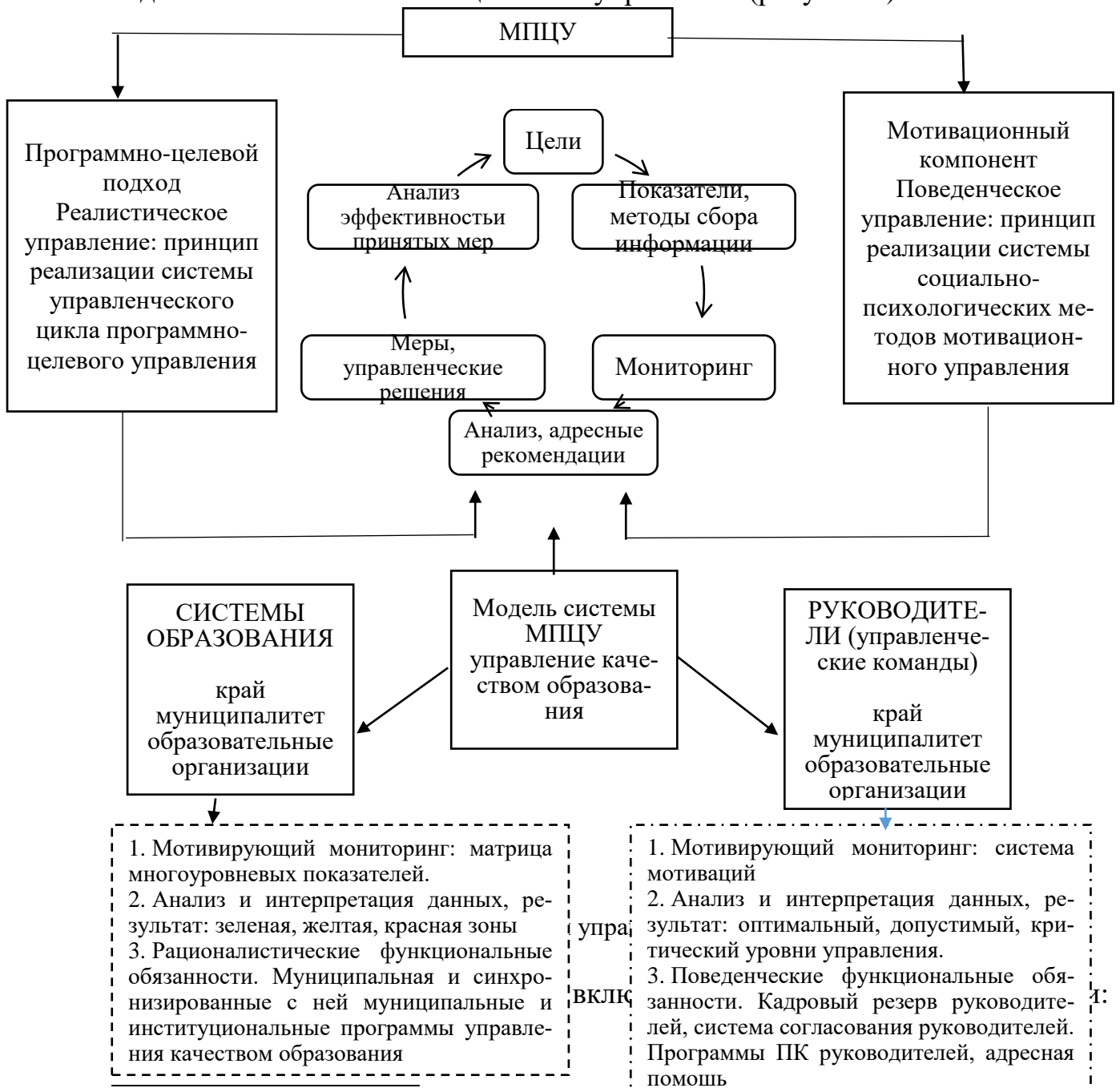
2) формирование кадрового резерва руководителей системы образования.

Одним из главных "инструментов" управления качеством образования является информационно-аналитическое обеспечение. Управление качеством образования в контексте данной Методологии рассматривается как управление территориальной системой образования для обеспечения качества образования.

Основной методологический вектор развития системы управления качеством образования это изменение парадигмы оценки с доминирующего акцента "оценка как измерение" на "оценку как основной механизм управления качеством образования".

2.1. Модель системы управления качеством

Основанием модели системы управления качеством является модель системы мотивационного программно-целевого управления качеством образования (далее – МПЦУ)¹. Мотивационный компонент дополняет традиционную модель управленческого цикла социально-психологическими принципами мотивационного управления и структурирует управленческий цикл на основе методов и механизмов мотивационного управления (рисунок 2).



¹ Теоретическое обоснование МПЦУ: Шалаев И.К. Мотивационное программно-целевое управление*теория, технология, практика. Барнаул: Изд-во БГПУ, 2000

- эффективности (результативности) управления: результаты с построением рейтингов достижений (регионального (в сравнении с другими субъектами Российской Федерации), муниципальных, институциональных образовательных систем и руководителей);

- механизмов принятия управленческих решений по принципу адресной методической поддержки (органов управления образованием разных уровней и руководителей);

- установления необходимых и достаточных целей управления качеством образования, постановки целей как внутренних мотиваторов к самоактуализации субъектов управления образованием;

- повышение оперативности реализации региональной, муниципальных программ, повышение эффективности использования ресурсов;

- стимулирующей роли оценки достижений руководителей сферы образования и управленческих команд, личностных траекторий развития и др.

2.2. Результаты мотивирующего мониторинга, как информационное обеспечение системы управления качеством общего, дополнительного и среднего профессионального образования.

Результаты мотивирующего мониторинга деятельности органов управления образованием являются информационным обеспечением системы управления качеством общего, дополнительного образования и СПО на основе объективного представления о ее состоянии и происходящих в ней количественных и качественных изменениях.

Мотивирующий мониторинг — это система сбалансированных показателей и мотиваций (матрица многоуровневых показателей) на федеральном, региональном, муниципальном, институциональном уровнях и модель анализа данных.

1) Сбалансированные ключевые показатели распределены по трем блокам:

1 блок. Создание условий для достижения результатов, включающий эффективность фонда оплаты труда работников, соотношение педагогических и иных работников, цифровизация услуг и функций, кадровая обеспеченность, ориентация на потребности экономики региона, уровень организации образовательной деятельности, совершенствование целевой модели развития доступного дополнительного образования.

2 блок. Достижение образовательных и воспитательных результатов, включающий: результаты всероссийской олимпиады школьников, результаты WorldSkills и Абилимпикс, результаты демонстрационного экзамена, охват детей дополнительным образованием, профилактика правонарушений, трудоустройство выпускников, результаты социально-психологического тестирования на употребление наркотических средств; востребованность региональной системы образования.

3 блок. Организация рабочих процессов, включающий использование средств федерального бюджета, выполнение мероприятий по региональным проектам, организация повышения квалификации педагогов; работа с феде-

ральным реестром образовательных программ ДПО, организация тестирования на употребление наркотических веществ, информационная работа, организация проведения государственной итоговой аттестации, профилактика правонарушений.

Модель матрицы многоуровневых показателей мотивирующего мониторинга представляет собой систему из четырех уровней: федеральный (сводный), региональный, муниципальный, институциональный.

Механизм использования матрицы многоуровневых показателей состоит из следующих этапов.

1 этап. Система показателей мотивирующего мониторинга деятельности органов управления образованием субъектов Российской Федерации проецируется на систему показателей мотивирующего мониторинга деятельности муниципальных органов управления образованием (в системе СПО – на ПОО), который в свою очередь проецируется на систему показателей мотивирующего мониторинга органов управления образовательными организациями.

Единой сбалансированной системой финансовых и нефинансовых показателей охватываются региональные, муниципальные, институциональные системы управления образованием.

2 этап. Сбор и первичный анализ данных происходит "снизу вверх": органы управления образовательными организациями → муниципальные органы управления образованием → органы управления образованием субъектов Российской Федерации.

3 этап. Анализ и оценка деятельности органов управления образованием по уровням.

Рейтингование объектов мотивирующего мониторинга на каждом уровне: рейтинг образовательных организаций → рейтинг муниципалитетов → рейтинг субъектов Российской Федерации (федеральный сводный рейтинг).

Рейтингование на каждом уровне проводится в три этапа:

1) рейтинги объекта мониторинга по каждому показателю мотивирующего мониторинга;

2) рейтинги объекта мониторинга по каждому направлению мотивирующего мониторинга;

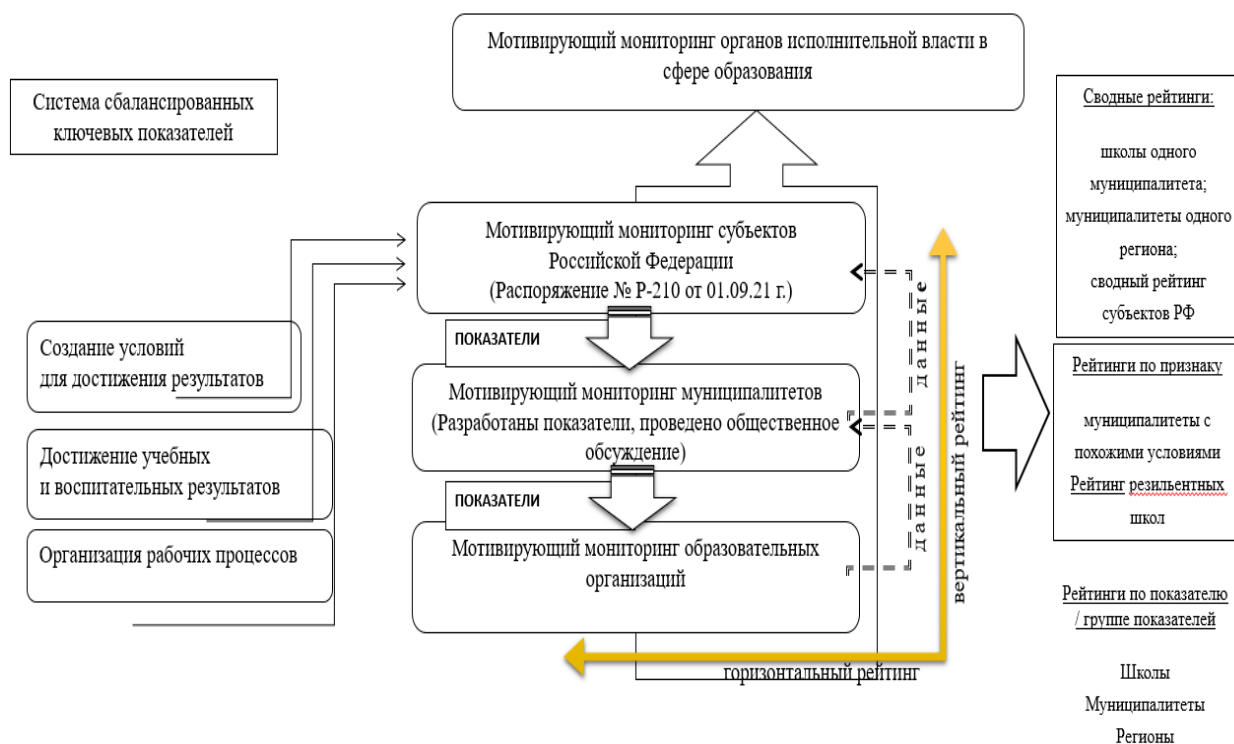
3) сводный рейтинг объектов мониторинга.

4 этап. Общий анализ и оценка деятельности органов управления образованием, ПОО. Выработка управленческих решений.

5 этап. Актуализация показателей мотивирующего мониторинга проводится не реже одного раза в два года.

Структурная модель мотивирующего мониторинга представлена на рис. 3.

Рис. 3. Структурная модель мотивирующего мониторинга



2) Модель анализа данных о системе управления образованием.

Модель анализа данных о системе управления образованием представляет собой совокупность методов и средств извлечения из релевантных организованных данных информации для принятия управленческих решений.

В модели анализа данных применяются методы экспертных оценок и анализа контекстных данных, позволяющие учитывать при определении уровня эффективности деятельности показатели динамики по отдельным критериям.

В логике МПЦУ модели системы управления качеством образования процесс анализа и интерпретации распадается на два ключевых направления:

- первое направление – системы управления образованием на региональном, муниципальном и институциональном уровнях (далее – первое направление);

- второе направление – руководители и управленческие команды регионального, муниципального и институционального уровнях (далее – второе направление).

В рамках первого направления результаты анализа всех направлений показателей мотивирующего мониторинга представляются в форме рейтингов.

Рейтинг ПОО осуществляется в соответствии с ведомственным перечнем показателей эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций, подведомственных министерству образования и науки Хабаровского края, утвержденным распоряжением министерства образования и науки Хабаровского края от 8 июня 2021 г. № 721.

Рейтингование муниципальных образований проводится в три этапа:

- 1) рейтинги по каждому показателю мотивирующего мониторинга;
- 2) рейтинги по каждому направлению мотивирующего мониторинга;

3) сводный рейтинг.

Рейтинги муниципальных образований по каждому показателю мотивирующего мониторинга

Результат каждого муниципального образования по показателю мотивирующего мониторинга сравнивается с лучшим результатом по соответствующему показателю среди субъектов Российской Федерации (далее – РФ). Возможно сравнение с лучшим результатом среди муниципальных образований края.

Лучший среди всех субъектов РФ результат оценивается в 100 баллов.

Балл муниципального образования по каждому показателю определяется по формуле:

$$\text{Балл по П } 1^2 = \frac{\text{Значение П1 муниципалитета п}}{\text{Наибольшее значение П 1 среди всех субъектах РФ}} \times 100$$

По каждому направлению показателей формируется рейтинг муниципальных образований края (максимальное количество баллов – 1 место, минимальное количество баллов – 19 место).

Сводный рейтинг муниципальных образований края

Результат каждого муниципального образования края в сводном рейтинге формируется на основании баллов, полученных муниципалитетом по каждому из трех направлений мотивирующего мониторинга и определяется по формуле:

$$\text{Средний балл по П(1,2,3)}^3 = \frac{\sum_{k=0}^n \text{баллов по К1,2,3}^4}{\text{Количество показателей в П(1,2,3)}}$$

Сводный рейтинг муниципальных образований отражает результирующее сравнение муниципального образования относительно муниципальных образований края, а сводный рейтинг региона относительно других субъектов РФ.

Результаты анализа всех направлений показателей мотивирующего мониторинга образовательных организаций представляются в форме рейтингов по аналогии результатов анализа муниципальных образований (субъектов РФ).

В логике второго направления МПЦУ – модель системы управления качеством образования рейтинги региона/муниципалитетов по показателям мотивирующего мониторинга и эффективности деятельности ПОО проецируются на оценку руководителей и управленческих команд регионального, муниципального, институционального уровней, задействуются механизмы мотивационного подхода – поведенческого управления.

² П1 – показатель 1

³ П(1,2,3) – показатели трех основных направлений

⁴ К1,2,3 – показатель мотивирующего мониторинга муниципального образования в одном из трех основных направлений

Предметом оценивания являются результаты деятельности органов управления (региональный, муниципальный, институциональный уровни), руководителей ПОО, направленной на реализацию задач государственной политики в сфере образования, по выделенным критериям эффективности, применяемым моделям управления. Данные показатели являются практико-ориентированными, результаты их анализа позволяют вести адресную работу с вышеуказанными категориями руководителей, разрабатывать и реализовывать индивидуальные траектории развития каждого руководителя, вести планомерную работу по оказанию необходимой консультационной и методической поддержке, обеспечить межуровневую преемственность управленческой деятельности.

2.3. Использование результатов оценки данных мотивирующего мониторинга системы управления образованием

Интерпретация и использование результатов оценки данных мотивирующего мониторинга осуществляется по двум направлениям:

- 1) результаты оценки систем образования (по уровням);
- 2) результаты оценки деятельности руководителей (управленческих команд).

Для формализации и структурирования результатов проводится условное маркирование, обозначенное в таблице 1.

Таблица 1.

Условное маркирование оценки данных мотивирующего мониторинга

Результаты оценки систем образования	Результаты оценки деятельности руководителей (управленческих команд)
Зеленая зона (субъекты Российской Федерации, получившие по результатам мотивирующего мониторинга 59 – 100 баллов)	Оптимальный уровень: наиболее соответствующий задачам управления, позволяет при заданных условиях (часто противоречивых) достичь поставленной цели наилучшим образом (например, за минимальное время, с наибольшим экономическим эффектом, с применением инновационных методов и др.)
Желтая зона (субъекты Российской Федерации, получившие по результатам мотивирующего мониторинга 46-58 баллов)	Допустимый уровень: в основном соответствующий задачам управления по достижению целей, допускается учёт влияния условий на количественные и качественные показатели (при безусловном сохранении необходимости решения всех задач)
Красная зона (субъекты Российской Федерации, получившие по результатам мотивирующего мониторинга 0-45 баллов)	Критический уровень: не соответствующий задачам управления, позволяет принимать решение о дополнительном детальном мониторинге с целью выявления проблемных характеристик действующих кадровых ресурсов и применяемых моделей управления

Анализ направлений показателей мотивирующего мониторинга муниципалитетов (образовательных организаций) и его результаты формируются по аналогии с уровнем субъектов РФ.

2.4. Формирование и развитие системы управления качеством образования на основе методологии

Методология определяет систему показателей эффективности применяемых моделей управления образованием и деятельности руководителей, позволяя выносить суждения об эффективности каждой образовательной системы (региональной, муниципальной, институциональной), их руководителей и управленческих команд.

МПЦУ позволяет сформировать содержание и последовательность действий, которые могут гарантировать достижение цели формирования системы управления качеством образования, а также решить вопрос о выборе способов осуществления такой деятельности по четырем направлениям.

Первое направление. Формирование единого образовательного пространства края в направлении синхронизации системы управления: разработка и/или выявление с последующим внедрением действенных успешных моделей управления качеством образования с учётом специфики региона, муниципалитетов, образовательных организаций, формализация и распространение лучших практик на федеральных, региональных, муниципальных стажировочных площадках.

Синхронизация Программы с федеральной программой развития системы управления качеством образования и синхронизированных с ними муниципальных и институциональных программ.

Разработка на основе результатов проведённого анализа адресных рекомендаций для муниципалитетов, образовательных организаций. На основе результатов анализа данных, ОИВ принимаются меры и управленческие решения, направленные на достижение поставленных целей с учётом выявленных проблемных областей.

Основной механизм управления качеством образования в крае – проектное управление на основе анализа данных о системе управления образованием.

На региональном уровне для решения задач управления качеством образования реализуются краевые проекты, содержащие показатели мотивирующего мониторинга: "500+", "Ориентир – талант. Khv", "Учись и работай в Хабаровском крае!", "Дошкольное образование: в приоритете – дети!", "Педкластер27", "Практика эффективного управления", "Дополнительное образование: формула успеха", "Добрая школа", "Повышение объективности оценки образовательных результатов ("Все решают только знания")", "Регион-профи", "Приоритет – трудоустройство выпускников в Хабаровском крае".

По итогам мотивирующего мониторинга, результатов оценки эффективности деятельности ПОО, реализации промежуточных этапов краевых проектов проводится анализ эффективности принятых мер, по результатам которого формируются новые цели (региональные, муниципальные, институциональные) в соответствии с которыми актуализируются показатели и методы сбора информации, проводится мониторинг этих показателей, их анализ, разрабатываются адресные рекомендации, принимаются меры и управленческие решения, то есть выстраивается новый управленческий цикл.

Второе направление. Формирование единой Региональной системы научно-методического сопровождения управленческих кадров. Оценка руководителей и управленческих команд, сформированная по результатам мотивирующего мониторинга, способствует выявлению опережающих компетенций руководителей-лидеров или дефицитов управленческих компетенций и управленческих кадров.

На основе результатов мотивирующего мониторинга и определённых уровней качества управленческой деятельности, адаптированных в соответствии с маркированием результатов, разрабатываются программы повышения квалификации для управленческих кадров и ключевых групп специалистов.

На региональном уровне применяются следующие меры поддержки:

- проведение курсов повышения квалификации с использованием региональных и муниципальных стажировочных площадок;
- адресное методическое сопровождение руководителей и управленческих команд;
- построение индивидуальной траектории по развитию отдельных компетенций руководителей и/или управленческих команд;
- тиражирование наиболее успешных практик;
- совершенствование деятельности ОИВ по ключевым направлениям;
- пересмотр подходов к оценке эффективности деятельности управленческих кадров и ключевых групп специалистов.

Третье направление. Формирование единого образовательного пространства края в направлении синхронизации системы управления: формирование кадрового резерва руководителей системы образования регионального, муниципального, институционального уровней.

На основе Методологии разрабатывается и внедряется концепция формирования кадрового резерва руководителей системы образования, как необходимого элемента системы управления качеством образования.

Четвёртое направление. Формирование единого образовательного пространства края в направлении синхронизации системы управления: разработка и внедрение вертикально-горизонтальной модели назначения руководителей системы образования:

1) формирование системы согласования назначения должностных лиц: исполнительно-распорядительных органов (местных администраций) муниципальных районов, муниципальных и городских округов (заместителей глав местных администраций, руководителей структурных подразделений местных администраций или отраслевых органов местных администраций), осуществляющих управление в сфере образования.

2) формирование механизма территориального и уровневого распределения руководителей в сфере образования, состоящих в кадровом резерве, с учетом качества образования.

3. Система мониторинга эффективности управления качеством образования на региональном, муниципальном и институциональном уровнях

Оценка механизмов управления качеством образования подробно описана в п. 1.1 Программы. Проводится в целях выявления степени сформированности и эффективности функционирования региональных и муниципальных систем управления качеством образования и позволяет решить ряд следующих задач:

- выявить проблемные зоны в управлении качеством образования для последующей организации деятельности по их совершенствованию;
- выявить основные факторы, влияющие на эффективность региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования;
- определить ориентиры для совершенствования региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования;
- выявить лучшие практики управления качеством образования для тиражирования опыта.

Оценка проводится ежегодно на основе результатов экспертизы документов и материалов, характеризующих механизмы управления качеством образования.

Каждое направление представлено в виде совокупности позиций оценивания, определяющих реализацию полного управленческого цикла.

Полный управленческий цикл включает в себя:

- концептуальный блок (цели, показатели, методы сбора и обработки информации);
- процессуальный блок (мониторинг показателей, анализ результатов мониторинга, адресные рекомендации по результатам анализа);
- управленческий блок (меры и мероприятия, управленческие решения, анализ эффективности принятых мер).

Формирование результатов оценки сформированности управленческих механизмов осуществляется в несколько этапов.

1) оценка соответствия содержания документов и материалов, предоставленных для экспертизы, позициям оценивания критериев. Итогом такой оценки являются выставленные экспертами первичные баллы;

2) оценка компонентов управленческого цикла по каждому направлению путем суммирования первичных баллов по позициям оценивания, характеризующим каждый компонент управленческого цикла;

3) определение степени сформированности компонентов управленческого цикла как отношение баллов за каждый из компонентов управленческого цикла каждого направления к максимально возможному баллу, выраженной в процентах;

4) расчет результатов региона и муниципалитета по каждому направлению (суммируются баллы по компонентам управленческого цикла каждого из направлений);

5) расчет индексов (в %) систем управления качеством образования, определяющих их степень сформированности и эффективность функционирования, которые вычисляются как отношение суммы баллов по каждому направлению к максимально возможному баллу;

б) расчет значений показателей, агрегированных по двум блокам: "Механизмы управления качеством образовательных результатов" и "Механизмы управления качеством образовательной деятельности", которые вычисляются как сумма баллов региона по направлениям, входящим в каждый из показателей.

7) расчет индекса механизмов управления качеством образовательных результатов и индекса механизмов управления качеством образовательной деятельности, определяющих степень сформированности и эффективность функционирования этих механизмов в региональной или муниципальной системе образования, которые вычисляются как отношение суммы баллов по каждому механизму к максимально возможному баллу.

8) Расчет итогового балла, вычисляется как сумма баллов региона или муниципалитета по показателям "Механизмы управления качеством образовательных результатов" и "Механизмы управления качеством образовательной деятельности".

9) Расчет индекса механизмов управления качеством образования в регионе или муниципалитете, определяющего степень сформированности и эффективность функционирования механизмов управления качеством образования, который вычисляется как отношение результата региона или муниципалитета по итогам проведения оценки к максимально возможному баллу.

По результатам мониторинга на федеральном уровне строится рейтинг регионов и муниципалитетов.

4. Система повышения квалификации руководителей и ключевых групп специалистов органов управления образованием регионального и муниципального уровней (разработка и реализация актуальных программ по результатам мониторинга, федеральные, региональные, муниципальные стажировочные площадки, адресная методическая помощь), руководителей ПОО

Основными задачами системы повышения квалификации руководителей и ключевых групп специалистов органов управления образованием регионального и муниципального уровней, руководителей ПОО являются совершенствование профессиональных знаний, управленческих навыков, опыта, развитие деловых и личностных качеств лиц.

Для реализации указанных задач используются следующие формы системы повышения квалификации:

1) сетевая модель повышения квалификации с сохранением вертикальных и горизонтальных связей между краевым государственным автономным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования "Хабаровский краевой институт развития образования" (далее – ХК ИРО), ОМ-СУ, образовательными организациями;

2) лаборатории инновационного опыта, основные задачи которых:

- распространение управленческих инноваций;
- осуществление взаимосвязи образовательных организаций общего и профессионального образования;
- трансляция опыта ведущих образовательных организаций региона;

- организация стажировок, имеющих успешный управленческий опыт для обеспечения доступных условий профессионального развития управленческих кадров.

3) образовательный холдинг (форма кооперации образовательных организаций разных видов, направленная на объединение усилий и имеющихся средств, в том числе финансовых и интеллектуальных, с целью концентрации образовательных ресурсов для достижения поставленных целей);

4) курсовая подготовка (каскадный принцип);

5) модель повышения квалификации через центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников;

6) мониторинг системы обеспечения профессионального развития управленческих кадров;

7) организация адресной методической поддержки/консультирования/сопровождения управленческих кадров.

5. Концепция формирования кадрового резерва руководителей системы образования края, включая модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования края

Основной концептуальной идеей формирования кадрового резерва руководителей системы образования края, включая модель формирования и использования кадрового резерва руководителей системы образования края, является формирование высокопрофессионального управленческого корпуса, способного участвовать в решении задач в сфере образования края.

Задачами формирования резерва являются:

а) выявление инициативных и компетентных специалистов для работы в качестве руководителя образовательных организаций края;

б) создание условий для профессионального роста перспективных сотрудников сферы образования;

в) назначение на вакантные руководящие должности в образовательных организациях края подготовленных лиц из резерва руководителей в установленном законом порядке;

г) формирование современного компетентного профессионального сообщества руководителей сферы образования края.

Участниками формирования, подготовки и использования резерва руководителей являются: министерство, ОМСУ, ХК ИРО, государственные и муниципальные образовательные организации.

Резерв руководителей для муниципальных образовательных организаций формируется, готовится и используется на основании соглашений, заключенных между ОМСУ и министерством.

Конкурсный отбор на включение в резерв руководителей (далее – конкурсный отбор) объявляется министерством не реже одного раза в год и проводится в два этапа.

Первый этап: на официальных сайтах в сети "Интернет" размещается объявление о приеме документов для участия в конкурсном отборе, осуществляется прием документов кандидатов. По результатам первого этапа формиру-

ется список кандидатов, имеющих право на участие во втором этапе конкурсного отбора, и в течение десяти календарных дней направляется в адрес министерства.

Второй этап проводит комиссия по формированию и подготовке резерва руководителей образовательных организаций, которая принимает решение о включении кандидатов в резерв руководителей в соответствии с Положением о комиссии. Решение комиссии оформляется протоколом, подписывается председателем, секретарем комиссии. ХК ИРО осуществляет подготовку проекта приказа министерства о зачислении в резерв и направляет его в министерство в течение трех рабочих дней со дня вынесения решения комиссии.

Резерв руководителей формируется по трем уровням готовности к занятию управленческой деятельностью:

а) "высокий" – участник резерва руководителей готов к назначению на управленческую должность: компетенции, образование, стаж, опыт и общий уровень его подготовки соответствуют требованиям определенной должности;

б) "базовый" – участник резерва руководителей может претендовать на занятие управленческой должности после получения дополнительного профессионального образования и приобретения стажа работы на педагогических или руководящих должностях не менее пяти лет;

в) "перспективный" – участник резерва руководителей может претендовать на замещение управленческой должности после специальной подготовки (получение дополнительного профессионального образования, прохождения стажировок) и приобретения стажа работы на педагогических или руководящих должностях не менее пяти лет.

Нахождение в резерве руководителей лица, включенного в состав резерва руководителей (далее – резервист), допускается на период до трех лет включительно. Подготовка резервиста осуществляется ХК ИРО с учетом уровня готовности к занятию управленческой деятельностью в три этапа:

первый этап – обучение резервиста "базового" и "перспективного" уровней по программе, рекомендованной комиссией, в рамках ДПО, а также семинаров, тренингов, "круглых столов" и других мероприятий;

второй этап – стажировка резервиста "базового" и "перспективного" уровней в образовательных организациях края в соответствии с индивидуальным планом подготовки резервиста;

третий этап – участие резервиста "высокого" уровня в координационных и совещательных органах министерства и (или) ОМСУ, проектно-аналитических и исследовательских работах по заказу министерства и ОМСУ.

За резервистом в целях обеспечения качества и контроля за его подготовкой с момента включения в резерв закрепляется куратор из числа сотрудников ХК ИРО. Совместно с куратором резервист составляет индивидуальный план подготовки.

Лица, находящиеся в резерве руководителей, рекомендуются для подбора кандидатов на замещение вакантных должностей руководителей (заместителей руководителей) образовательных организаций края.

Замещение вакантных должностей руководителей (заместителей руководителей) образовательных организаций лицами, включенными в резерв руководителей, производится в порядке, установленном действующим законодательством.

Нахождение в резерве руководителей является преимуществом при принятии конкурсными комиссиями (руководителями ОМСУ) решения о назначении граждан на должность руководителя либо заместителя руководителя образовательной организации при прочих равных условиях.

Исключение из резерва руководителей оформляется приказом министерства. Основаниями исключения из резерва руководителей являются: личное заявление; непрерывное пребывание в резерве руководителей более трех лет; назначение на должность руководителя образовательной организации; увольнение с работы по инициативе нанимателя по причине грубого нарушения трудовых обязанностей; по результатам мониторинга состава резерва; по прочим обстоятельствам, делающим пребывание в резерве руководителей невозможным либо нецелесообразным (прекращение гражданства Российской Федерации, признание недееспособным, вступление в законную силу обвинительного приговора суда по уголовному делу, смерть и т.п.).

В крае разработано Положение о резерве руководителей образовательных организаций министерства образования и науки края, утвержденное 18 августа 2020 г. № 796.

б. Система процедур согласования назначения руководителей органов управления образованием муниципального уровня, процедур согласования руководителей органов управления образованием регионального уровня

Порядок согласования назначения должностных лиц исполнительно-распорядительных органов (местных администраций) муниципальных районов, муниципальных и городских округов края утвержден приказом министерства от 7 сентября 2020 г. № 32.

В целях рассмотрения кандидатур должностных лиц образуется комиссия министерства по вопросам согласования назначения должностных лиц (далее – Комиссия).

Комиссия рассматривает вопрос о согласовании назначения должностного лица, обеспечивает взаимодействие министерства, федеральных органов исполнительной власти ОИВ в сфере образования, иных заинтересованных ОИВ края, ОМСУ по вопросам согласования назначения должностных лиц. Вырабатывает рекомендации должностным лицам по вопросам их профессионального развития.

Комиссия принимает одно из следующих решений:

- о согласовании назначения должностного лица;
- о согласовании назначения должностного лица с условием выполнения рекомендаций Комиссии (устанавливается срок выполнения таких рекомендаций, который не может превышать 6 месяцев);
- об отказе в согласовании назначения должностного лица (глава муниципального образования вправе повторно в отношении того же кандидата на

должность направить документы для рассмотрения в Комиссию, но не ранее чем через один месяц).

Решение, принятое на заседании Комиссии, оформляется протоколом, который доводится до сведения ее членов по электронной почте.

Решения Комиссии носят рекомендательный характер и учитываются при подготовке распоряжения министерства о согласовании назначения должностного лица.

7. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи

Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи в крае реализуется через региональный проект по формированию единых подходов к выявлению, сопровождению и поддержке одаренных детей Хабаровского края "Ориентир–талант. Khv".

Цель проекта: создание к 2024 году во всех муниципальных образованиях края, а также образовательных организациях, подведомственных министерству образования и науки края, обновленных организационно-управленческих, информационно-методических и кадровых условий, способствующих выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у детей и молодежи.

Задачи проекта:

- обновление содержания деятельности региональной и муниципальной системы образования по развитию системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, развитию олимпиадного и конкурсного движения;

- совершенствование процессов выявления детей и молодежи проявивших способности к изучению отдельных предметов, научно-исследовательской, инженерно-технической, творческой и физкультурно-спортивной направленности, диагностики способностей и компетенций обучающихся, необходимых для индивидуализации и дифференциации обучения, осуществления комплексной психолого-педагогической и консультационной поддержки;

- развитие новых организационно-управленческих механизмов, сетевого сотрудничества по консолидации ресурсов между разными уровнями образования для выстраивания региональной и муниципальной систем работы по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи (в том числе с профессиональными образовательными организациями, организациями дополнительного образования и образовательными организациями высшего образования);

- развитие системы поддержки детей и молодежи через реализацию индивидуальных образовательных программ/маршрутов с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося, в том числе и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;

- развитие компетенции педагогов, в том числе с использованием современных цифровых инструментов, в области выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи через реализацию мероприятий, направленных на повышение квалификации.

Мероприятия проекта проводятся по следующим направлениям:

- олимпиадное движение (подготовка и проведение школьного, муниципального и регионального этапа всероссийской олимпиады школьников, краевой олимпиады профессионального мастерства по укрупненным группам профессий; информационно-методическое им организационно-методическое сопровождение олимпиадных мероприятий);

- повышение квалификации руководящих и педагогических работников образовательных организаций в рамках реализации регионального проекта "Успех каждого ребенка";

- проектная деятельность в образовательных организациях по выявлению, сопровождению и поддержке одаренных детей;

- научно-методические разработки;

- развитие движения "Молодые профессионалы (Ворлдскиллс)" и "Абилимпикс".

Обновление содержания деятельности по выявлению, поддержке и развитию талантов и способностей детей и молодежи реализуется в крае по трекам:

- реализация краевой концепции развития системы сопровождения талантливых детей и молодежи,

- разработка методического комплекса диагностического инструментария,

- проведение среди педагогов образовательных организаций краевого конкурса по отбору лучших программ и практик по выявлению, поддержке и развитию талантов и способностей и др.

8. Система информационно-аналитического обеспечения региональной программы развития системы управления качеством образования.

Система информационно-аналитического обеспечения региональной программы развития системы управления качеством образования включает:

- анализ показателей для оценки эффективности реализации Программы;

- анализ показателей мотивирующего мониторинга деятельности ОИВ региона;

- анализ показателей мотивирующего мониторинга деятельности ОМСУ;

- анализ эффективности принятых регионом мер, направленных на управление качеством образовательных результатов и образовательной деятельности в рамках развития восьми ключевых направлений (систем).

Анализ эффективности принятых мер включает сравнение ключевых (системных) показателей в динамике за несколько лет в зависимости от реализуемых мероприятий и принятых мер по направлению, выявление дефицитов и разработку целей и задач, которые лягут в основу следующего управленческого цикла;

- выявление и распространение успешных управленческих практик;

- освещение результатов реализации Программы в средствах массовой информации, на официальных сайтах и социальных сетях министерства и подведомственных учреждений;

- проведение информационно-просветительских мероприятий с педагогической общественностью и руководителями образовательных организаций.

9. "Дорожная карта" развития системы управления качеством образования в Хабаровском крае (приложение к Программе).

10. Ключевые критические (контрольные) точки реализации Программы.

В качестве контрольных точек определены промежуточные и итоговые результаты мотивирующего мониторинга и краевых проектов.