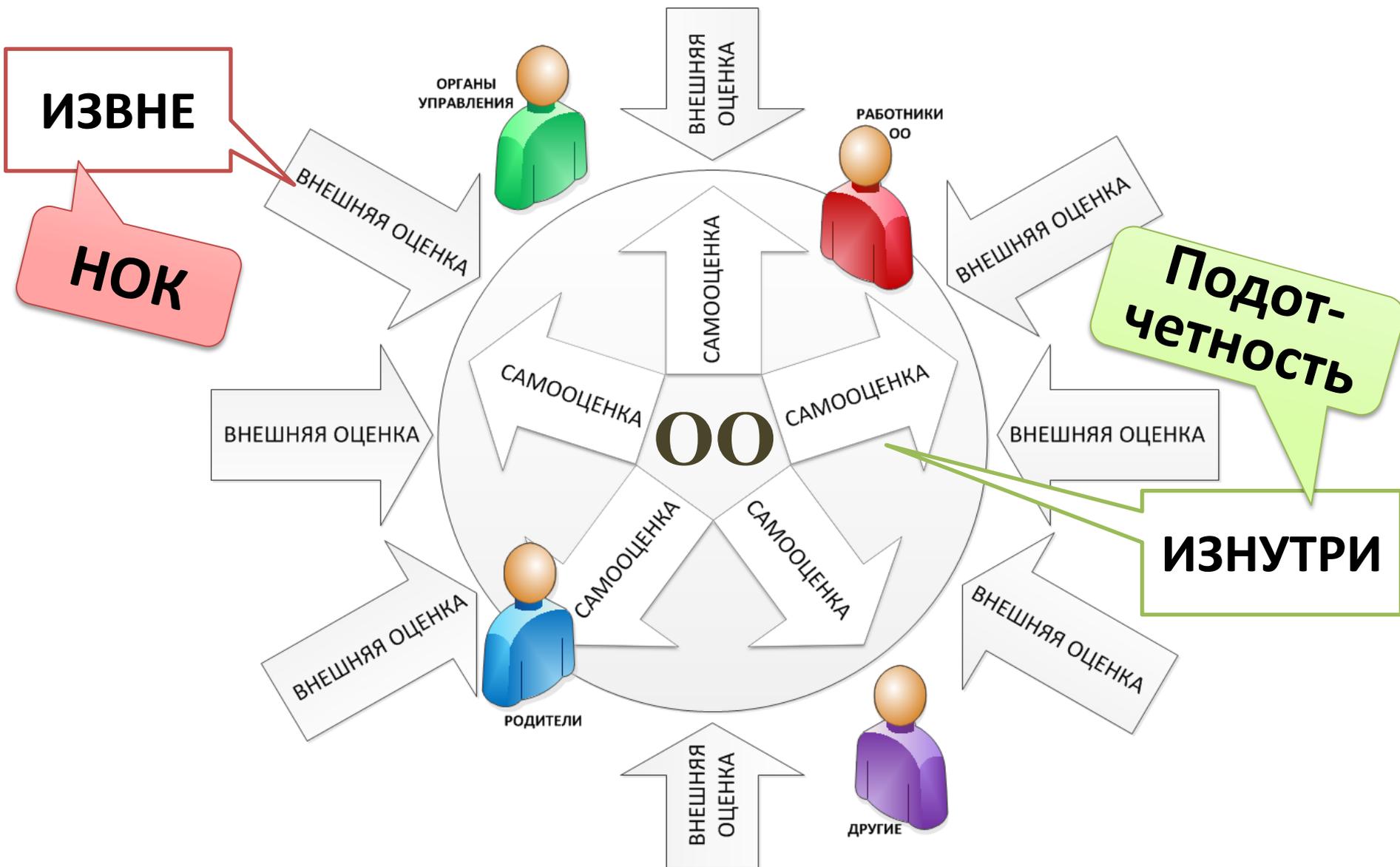


Механизмы контроля за  
качеством образовательной  
деятельности: подотчетность и  
независимая оценка

Мерцалова Татьяна Анатольевна

Москва, 2015

# Две точки зрения:



**ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ:  
ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

# Вопрос №1

- В чем смысл подотчетности?

# В чем смысл подотчетности?

## Трактовка понятия:

- *принцип и процесс* обеспечения ответственности за свои действия
- *механизм* с помощью которого организации отчитываются
- *средство*, с помощью которого организация ответственна за свои действия

## Эффективность:

- Формальная (право требовать отчет)
- Функциональная (право наказать)

## За что отчитываться:

- за расходование средств
- *или*
- за ответ на запрос

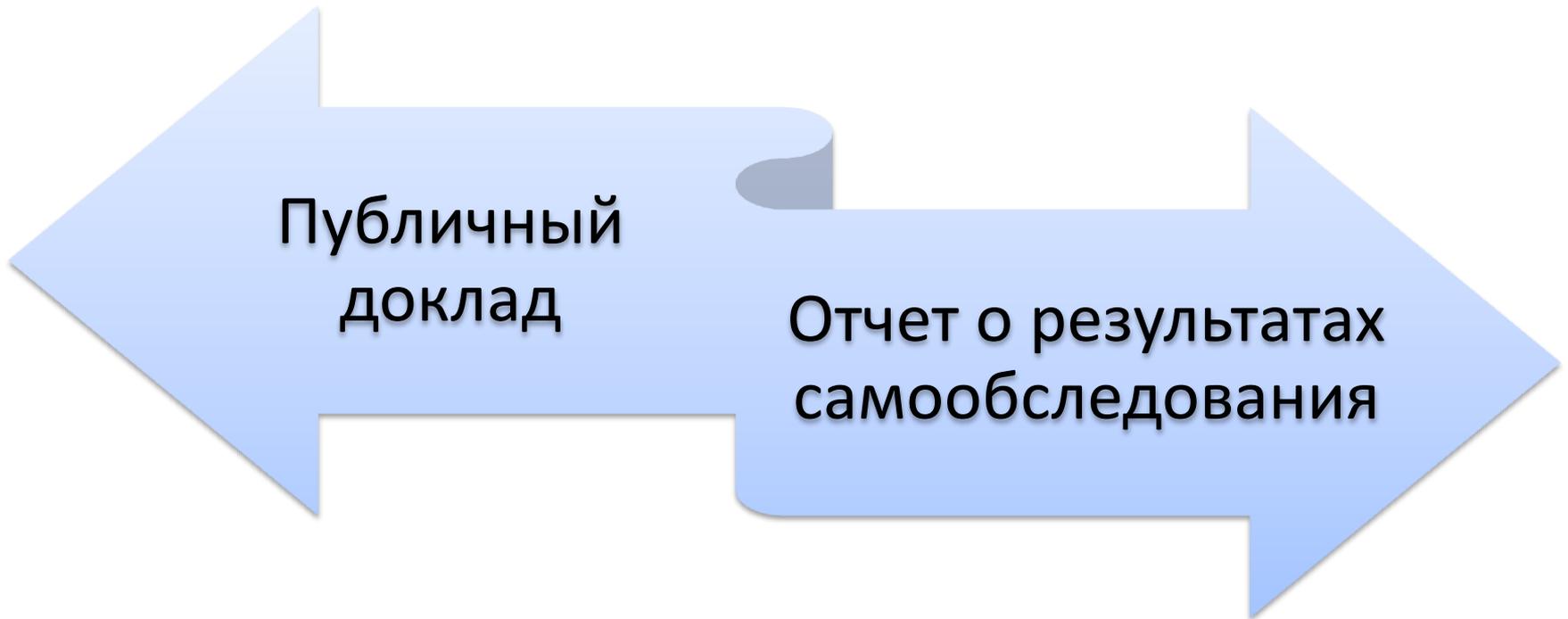
# Риски подотчетности

- ! Формализация
- ! Неадекватность восприятия  
«недостатков»
- ! Рост отчетной нагрузки
- ! Снижение производительности



Чем **больше** мы отчитываемся,  
тем **меньше** мы что-то делаем

# Подотчетность – инструмент или формальность?



**Как совместить интересы?**

**Передать ПД в функции ГОУ**

**Совместить два отчета в одном**

# Публичный доклад – инструмент целевой подотчетности

Публичный отчет приобретает смысл, когда понятно **для кого** и **для чего** он создается и публикуется!

Из **10** случайно выбранных сайтов ОО, ПД есть только на **3-х!**

Один – за 2011/12 уч.год

Второй – без даты и названия

Третий – за 2013/14 уч.год.  
Но он не открывается!

# Вопрос №2

- Какие форматы публичного доклада сегодня актуальны?

# Публичный доклад – классический формат

Для  
пользовате-  
лей?

Для  
чиновни-  
ков?

Для  
учрежде-  
ния?

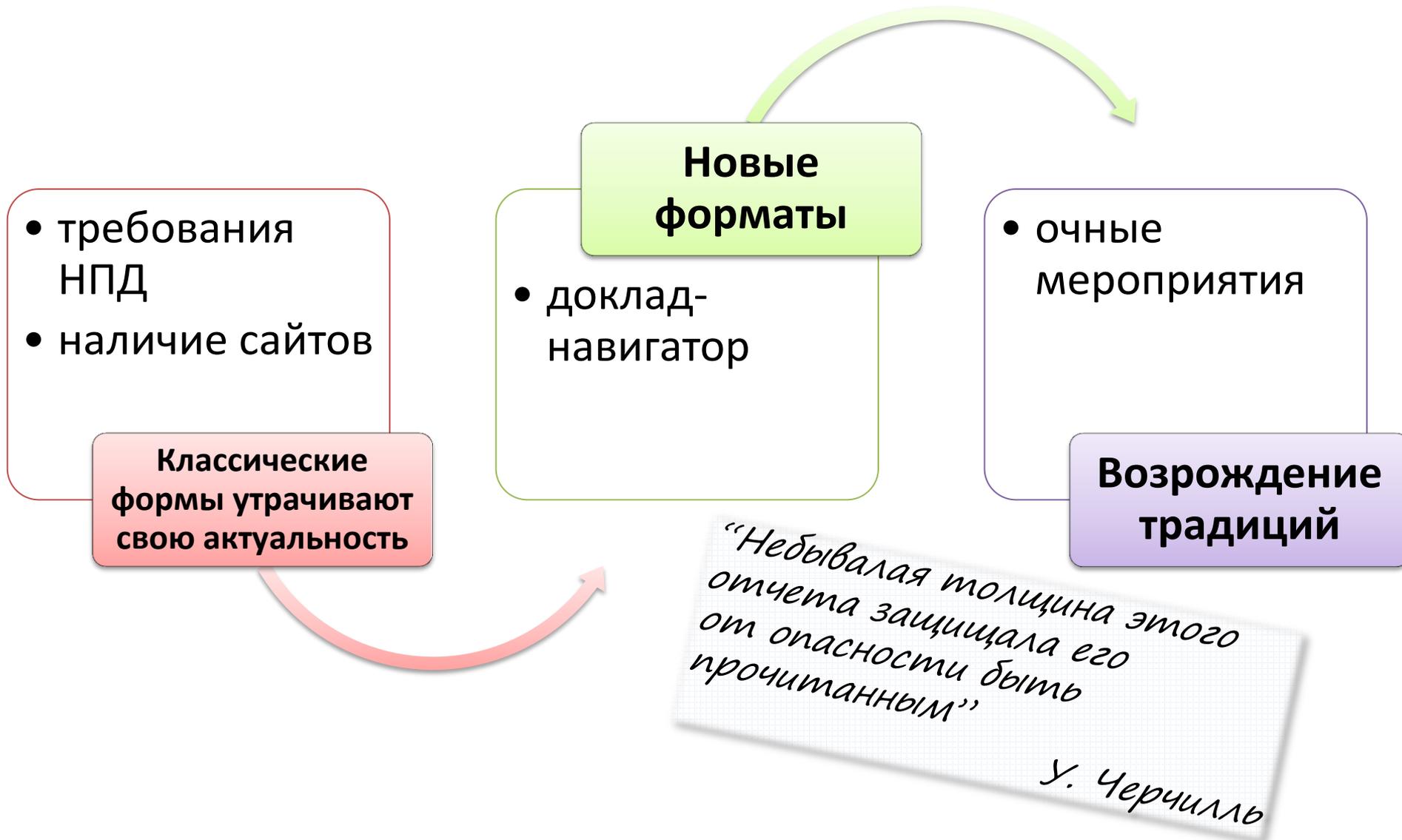
Отчет

Презентация

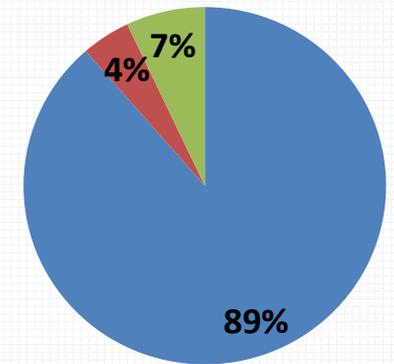
Навигация

Инструмент

# Смена формата в поисках эффективности



# Доклад-навигатор по образовательной системе



- нет ссылок
- ссылки не активные
- активные гиперссылки

## Объем

- – 4-10 страниц

## Содержание

- – охват всех значимых объектов

## Иллюстрации

- – 1-2 на странице

## Текст

- – тезисы: короткие, ёмкие, интересные

## Оформление

- – буклет, слайды

## Инструменты

- – гиперссылки, анимация

# Очные мероприятия, включающие публичный доклад

Мероприятие	Форма презентации	Объем
Августовский педагогический совет	Краткий доклад со слайдами	15–20 мин
Августовский педагогический совет муниципального ОУО	Презентация со слайдами	5 мин
Общесадовское родительское собрание	Презентация со слайдами	10-15 мин
Собрания родителей будущих воспитанников	Краткий выборочный доклад со слайдами	20–25 мин
Групповые родительские собрания	Презентация (по возможности со слайдами)	10–15 мин
Городские (муниципальные) мероприятия для общественности по социальной тематике (в т.ч., конференции и семинары)	Презентация со слайдами	10 мин
День открытых дверей	Презентация со слайдами	15-20 мин
	Интерактивное обсуждение	30-35 мин
Выставки и конференции	Презентационный стендовый доклад	3-5 мин

# Примеры содержания устной презентации ПД

Тематика мероприятия	Содержание выступления
Собрание родителей будущих воспитанников	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Условия пребывания детей в саду, в том числе - режим</li><li>2. Специфика образовательной программы.</li><li>3. Успехи и достижения воспитанников.</li><li>4. Условия работы системы дополнительного образования.</li><li>5. Перспективы, ожидающие воспитанников в старших группах</li><li>6. Особенности проведения мероприятий и родительского участия</li></ol>
Заседание Управляющего совета	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вопросы финансирования и материально-технического оснащения.</li><li>2. Организационные и кадровые аспекты работы ОУ</li></ol>

# Вопрос №3

- Как создать интересный и эффективный публичный доклад?

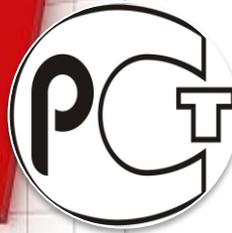
Несколько универсальных правил

# Традиционный формат – проверенная эффективность

**Условия  
эффективности:**



Управление процессом – ТЗ,  
план, контроль



Качественное исполнение –  
соблюдение минимальных  
требований к продукту



Презентационная поддержка  
– сопровождение доклада  
мероприятиями по его  
обсуждению, презентации

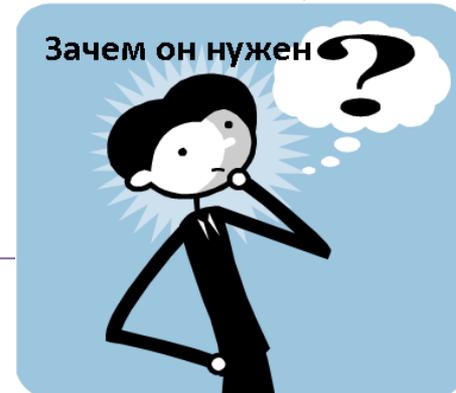


«Штучный» подход –  
оригинальность,  
уникальность, неповторимость  
и неповторяемость

# Эффективное управление – качественный доклад

## Риски формализации:

- Цели – отсутствует или подменяется
- Целевые группы – не определены, не учитываются их интересы
- Команда – по «остаточному» принципу
- План работы – отсутствует или «размыт»
- Контроль – только по результату
- Сопровождение – отсутствует



# Критерии качества публичного доклада

## Объем

- 4-10 или 20-25 страниц.

## Графики и иллюстрации

- наличие
- не более 1/3 объема,
- оформление,
- ссылка.

## Структура текста

- логичность,
- целостность

## Стиль и содержание

- «простой» понятный язык,
- публицистический стиль

## Аналитические фрагменты

- качество анализа,
- наличие и содержание *выводов и заключений*

## Оформление

- единый стиль,
- брендовость,
- использование выделений

## Аккуратность и грамотность

- обязательное редактирование и верстка

## Удобство размещения в сети Интернет

- в главном меню,
- с обложкой,
- сохранение предыдущих ПД

## Связь доклада с иными информационными документами и материалами

- перекрестные гиперссылки

# Основные недостатки ПД общеобразовательных организаций



# Продвижение ПД – условие эффективности

Каналы и формы распространения ПД	Версия доклада	Целевые группы
Официальный сайт ОУ	Полная базовая электронная версия	Все категории пользователей
Издание отдельной брошюрой	Полная базовая бумажная версия	Все категории пользователей
Печатные средства массовой информации	Производные краткие бумажные версии	Все категории пользователей
Буклеты и информационные листки	Краткие бумажные версии	Конкретные категории пользователей, для которых готовится данный информационный продукт (например, родители будущих первоклассников и др.)
Информационные документы, на основе текстов ПД	Производные бумажные версии	Конкретные категории пользователей, для которых готовится данный информационный продукт (партнеры, представители власти и др.)
Публикации в Интернете	Производные краткие электронные версии	Все категории пользователей
Устные формы доклада	Краткие базовые и производные версии	Конкретные категории пользователей, для которых готовится данный информационный продукт
Постоянно действующие презентационные объекты (стенды, баннеры)	Компактная версия, чтобы “охватить одним взглядом”	Все категории пользователей, особенно родители и обучающиеся

# Презентация публичного доклада

Презентация – это не озвученный реферат доклада со слайдами. Это представление, анонсирование, реклама самого доклада

## Содержание презентации публичного доклада

- Опыт создания публичного доклада ОО (история, причины)
- Для чего и для кого мы создали публичный доклад
- Что думают о наших публичных докладах их читатели
- Что из себя представляет новый публичный доклад?  
О чем он?
- Структура нового публичного доклада
- В публичном докладе вы можете найти ответы на такие вопросы, как:...
- На какие еще вопросы Вам хотелось бы найти ответы в нашем Публичном докладе?
- А знаете ли вы что: ...
- Где и как можно познакомиться с Публичным докладом?

# Дизайн привлекает внимание и работает на имидж

адрес: Московская обл., г.о. Лобня, ул. Фестивальная, д. 1а  
 телефон/факс: (495) 577-16-45  
 официальный сайт: [www.lobnyschool2.narod.ru](http://www.lobnyschool2.narod.ru)  
 электронная почта: [lobnyschool2.yandex.ru](mailto:lobnyschool2.yandex.ru)



## 2007-2008



# №2

Муниципальное образовательное учреждение  
 средняя общеобразовательная школа

### Ежегодный публичный доклад Директора школы

# ЛОБНЯ

Миссия школы: построение модели адаптивной школы, в которой будут созданы условия, удовлетворяющие разнообразным образовательным потребностям личности, обеспечены условия для самореализации каждого ребенка и взрослого на основе педагогического анализа его успехов и достижений

\* \* \* \* \*

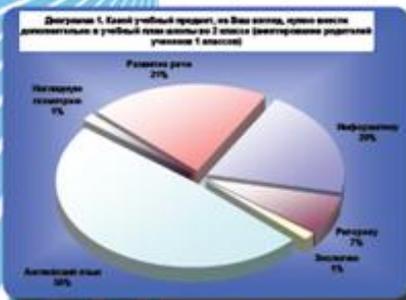
Расширение содержания образования представлено в вариативной части учебного плана предметами: экономикой, риторикой, народной культурой, МХК, экологией, информатикой, ОБЖ, русским языком, алгеброй, психологией общения.

С целью изучения социального заказа родителей учащихся начальной школы для формирования учебных планов на будущий учебный год в марте-апреле 2008 года было проведено анкетирование «Наша школа в ближайшие годы». В анкетировании приняли участие 244 родителя учеников начальной школы. Результаты анкетирования приведены ниже.

Изменение содержания образования и организации учебно-воспитательного процесса предполагает перестройку системы управления в школе. Основная проблема – в согласовании и гармонии между образовательными и управленческими моделями.

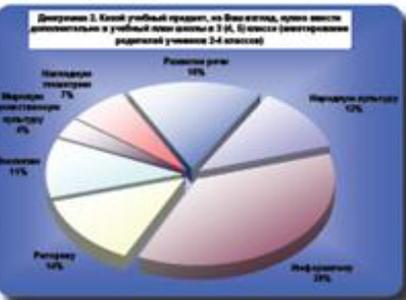
Деятельность всех органов самоуправления регламентируется внутренними локальными актами и основывается на Уставе школы. К управлению школой привлечены все участники образовательного процесса. Разработаны, утверждены следующие нормативные документы, регламентирующие деятельность органов государственно-общественного самоуправления:

- Положение о Совете Муниципального образовательного учреждения средней общеобразовательной школы №2 г. Лобня.
- Положение о педагогическом совете школы.
- Положение о собрании трудового коллектива МОУ СОШ № 2 г. Лобня.
- Положение об общественном родительском комитете МОУ СОШ № 2.
- Положение об обучающихся МОУ СОШ №2.
- Положение о научно-методическом совете МОУ СОШ №2.



**Диаграмма 1. Какой учебный предмет, на Ваш взгляд, нужно ввести дополнительно в учебный план школы по 1 классу (анкетирование родителей учеников 1 класса)**

Предмет	Процент
Английский язык	30%
История	20%
Музыка	7%
Рисование	7%
Дополнительно	7%
Развитие речи	21%
Необязательно	2%
Никакого расширения	1%



**Диаграмма 2. Какой учебный предмет, на Ваш взгляд, нужно ввести дополнительно в учебный план школы в 2-4, 5 класса (анкетирование родителей учеников 2-4 классов)**

Предмет	Процент
История	20%
Музыка	17%
Народная культура	17%
Английский язык	11%
Развитие речи	10%
Рисование	10%
Математика	7%
Мировая история	6%
Дополнительно	1%
Никакого расширения	1%

Образовательная политика и управление школой

7

# Ежегодно новый – возможно ли?

г.Протвино,  
Лицей №2

2006/07 уч.г. – Классический вариант  
ПД

в соответствии с Положением

2007/08 уч.г. – «От достижений  
сегодня – к успеху завтра»

переход к новой Программе развития

2008/09 уч.г. – «Наш новый Лицей»

соответствие Программы развития  
инициативе Президента «Наша новая  
школа»

2009/10 уч.г. – «На пути к успеху»

Промежуточные итоги реализации  
Программы развития лицея на 2008-2012гг.  
«Школа жизненных перспектив»

2010/11 уч.г. – «Лицей ученику,  
учителю, родителю, городу»

обобщение опыта работы по теме  
«Общественно-активная школа как  
средство воспитания инновационного  
человека»

2011/12 уч.г. – «Совершенствование  
условий воспитания и развития  
инновационного человека»

акцент на анализе условий  
образовательной деятельности и  
перспективах их развития-улучшения

# Подходы к построению содержания

## Инфраструктурный подход

- описание всех базовых элементов инфраструктуры

## Проектный

- описание реализации проекта

## Целевой (идеологический)

- описание базовой идеи («миссии») ОО

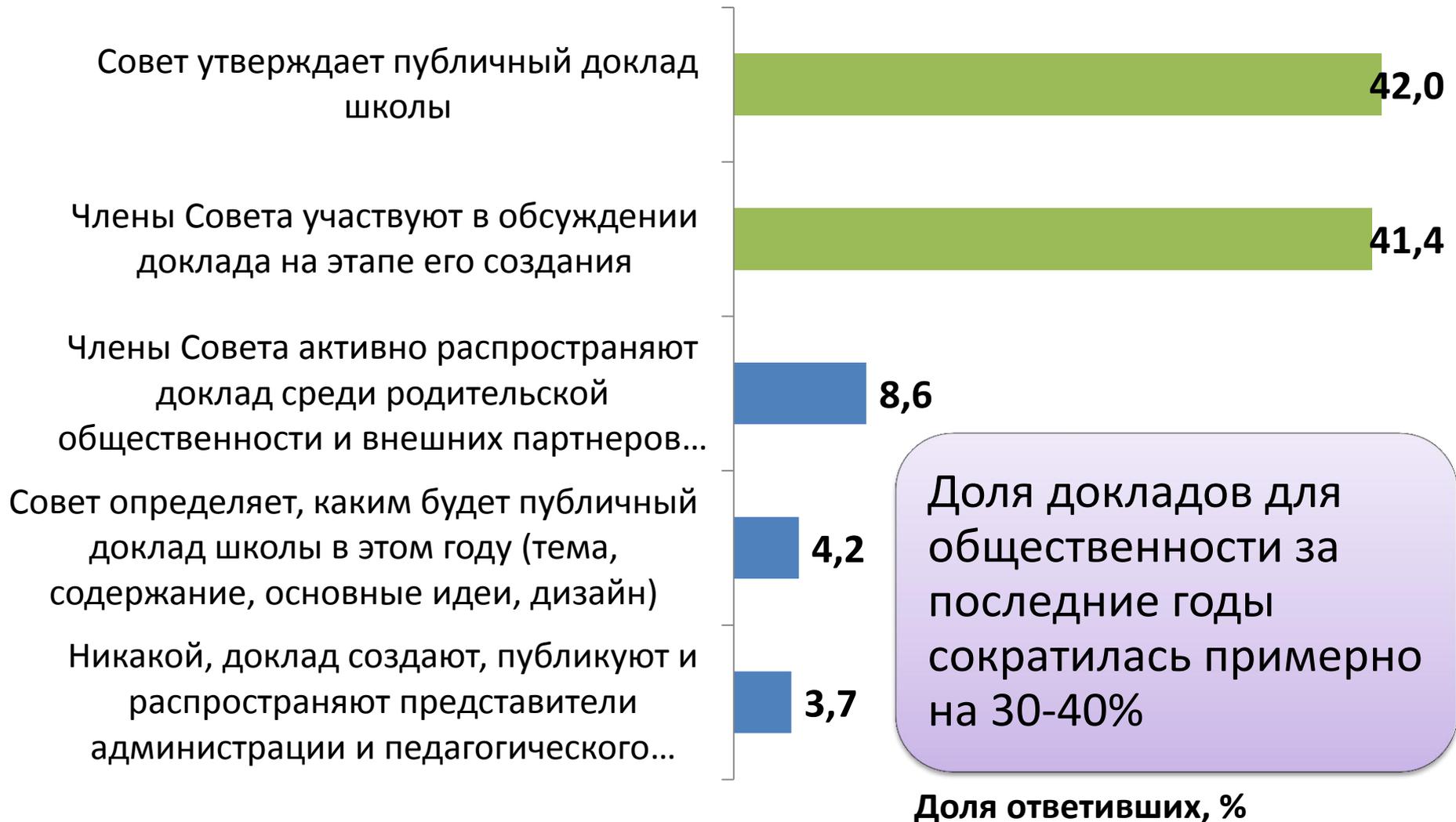
# Вопрос №4

- Какую роль играют органы ГОУ в подготовке и продвижении ПД?

# Роли и функции управляющего совета в подготовке ПД

№	Роль УС	Функции УС
1	Полноправный соавтор и со-разработчик публичного доклада ОО	<ul style="list-style-type: none"><li>- Замысел</li><li>- Разработка проекта (аннотированного макета)</li><li>- Сбор данных</li><li>- Подготовка текста</li><li>- Редактирование и оформление</li><li>- Публикация</li><li>- Презентация и распространение</li><li>- Сбор и анализ результатов обратной связи</li></ul>
2	Эксперт	Экспертиза и оценка материалов подготовленных администрацией (текстов, макетов и др.)
3	«Свадебный генерал»	Утверждение готового текста публичного доклада ОО

# Какую роль играет Совет в подготовке и распространении публичного доклада образовательного учреждения?



# Публичный доклад – отчетный документ управляющего совета

Сохранение и совершенствование традиционного формата публичного доклада, но полная *передача управляющему совету* права и ответственности за его создание

- + Изучение результатов самообследования
- + Использование их для подготовки ПД
- + Непрофессиональный стиль и язык
- + Актуальное для потребителей содержание

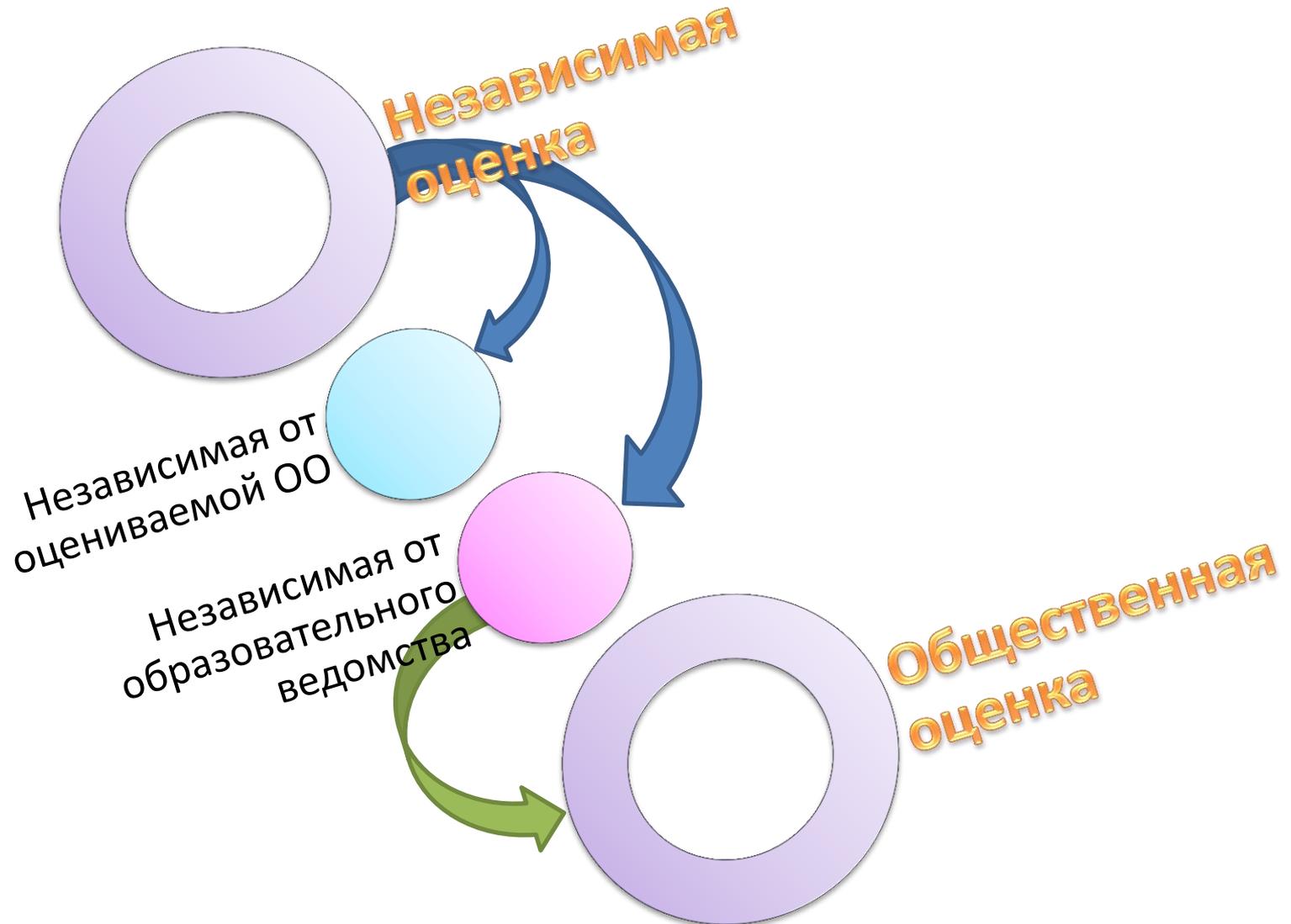
**ВЗГЛЯД ИЗВНЕ:**

**НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА**

# Вопрос №5

- Что такое НОК? От чего и от кого она независима?

# От чего не зависит независимая оценка?



# Формы представления результатов независимой оценки



- процесс оценивания
- результат оценивания

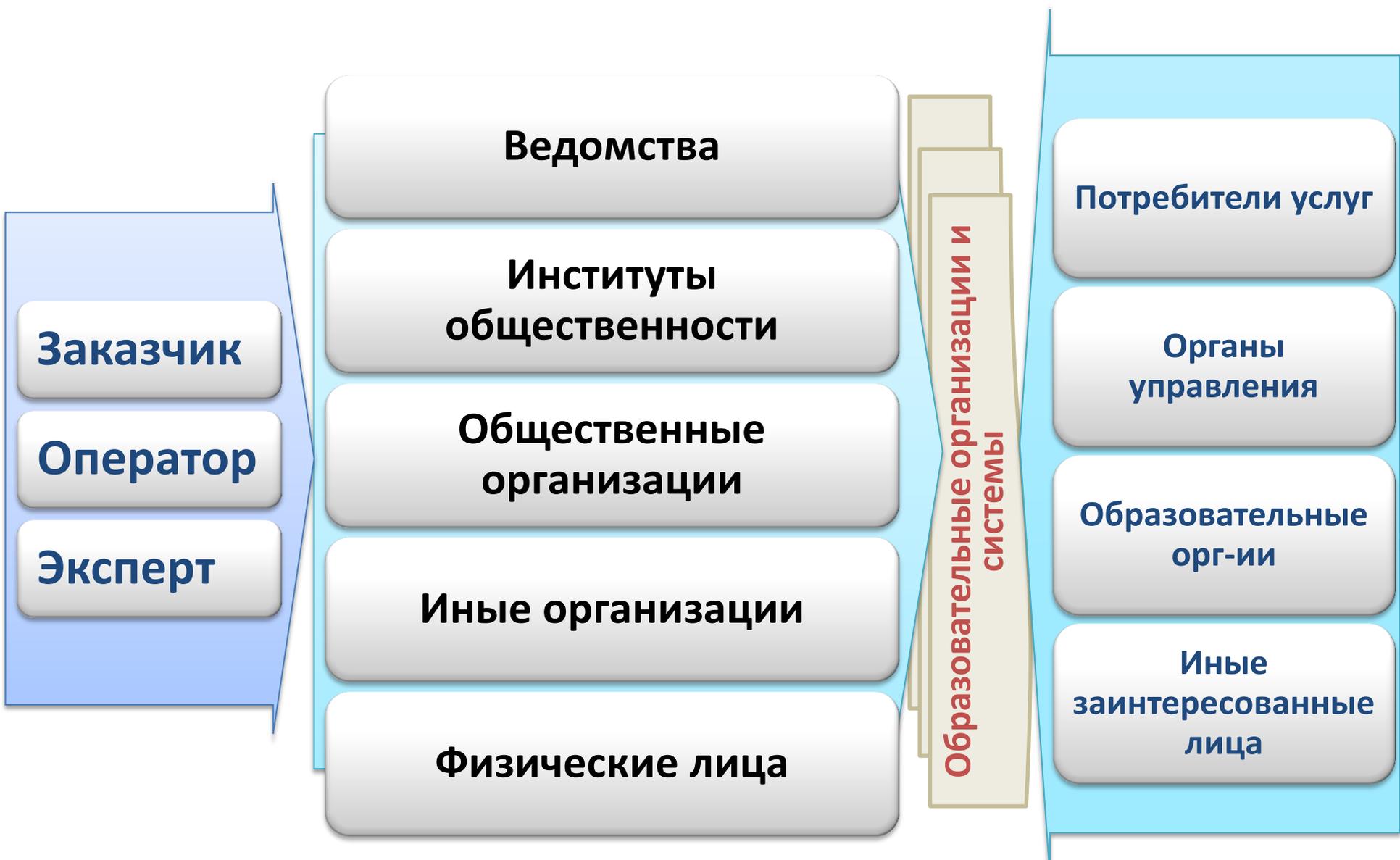
**форма**  
представления  
результата  
сопоставительной  
оценки

Рейтинг  
Ренкинг  
Таблицы лиг  
Топ  
Обобщенная  
аналитика

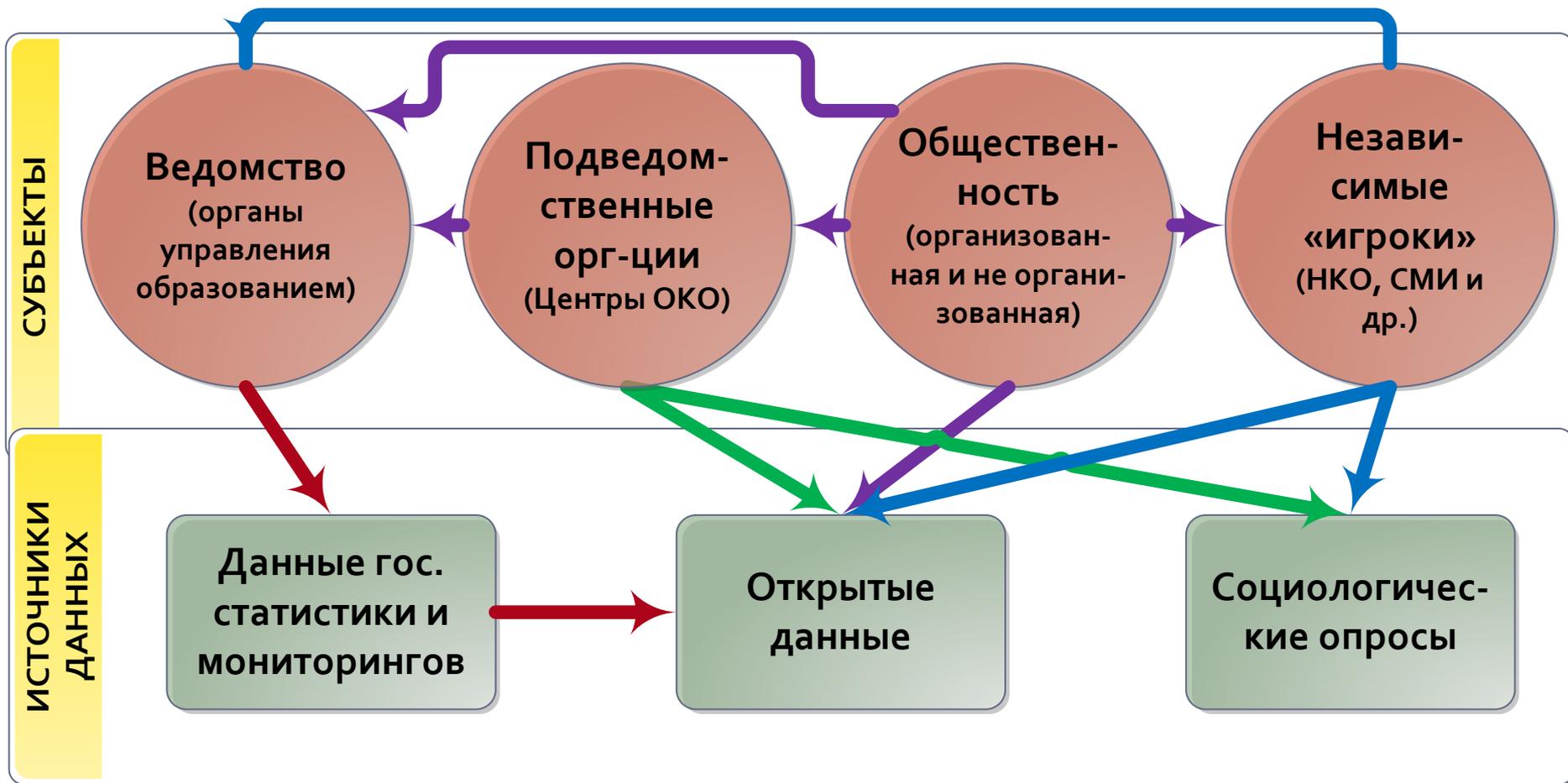
# Функции независимой оценки качества деятельности образовательных организаций

- ☑ Соответствие запросу
- ☑ Выбор
- ☑ Открытость и доступность информации об образовательной деятельности
- ☑ Информация для принятия управленческих решений
- ☑ Öffentlich-государственный характер управления
- ☑ Активизация общественного участия
- ☑ Повышение конкурентоспособности

# Субъекты, объекты и потребители НОК



# Взаимодействие элементов, обеспечивающих эффективность НОК



**Процесс проведения  
независимой оценки**



# Вопрос №6

- В чем особенности общественной НОК?

# Два типа общественного участия

## Институциональное

- Общественные советы при органах власти
  - постоянно действующие
  - целевые
- Советы в образовательных организациях
  - управляющие
  - наблюдательные
  - попечительские
  - иные

## Массовое

- Неорганизованное (стихийное)
- Организованное
  - краудсорсинг
  - опросы

## Институализированная



- Малочисленность
- Ангажированность
- «Узость»

## Неинституализированная



- Дифференцированность
- Неорганизованность
- Пассивность
- «Эмоциональность»
- Неартикулированность запросов

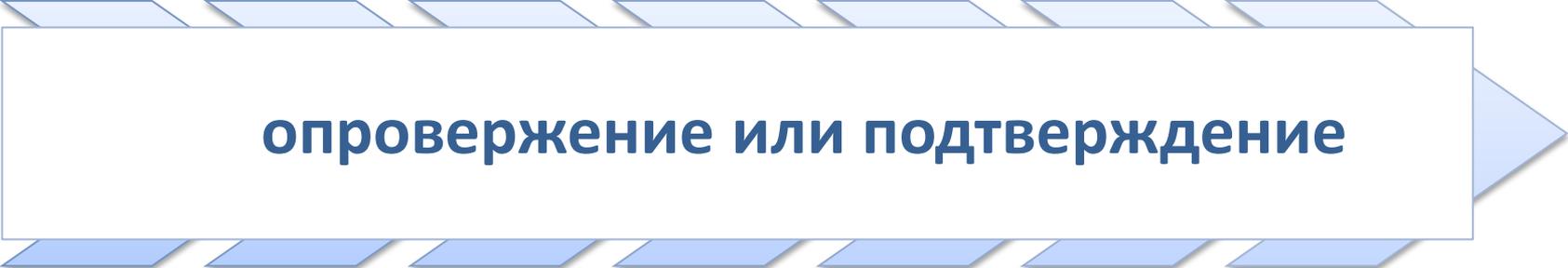
# Зачем управляющему совету ОО может понадобиться независимая оценка?

Внутренняя неудовлетворенность ситуацией в ОО или имиджем ОО в ближайшем социальном пространстве:



**поиск причин**

Неадекватность «чужих» оценок:



**опровержение или подтверждение**

## Основные **риски** общественной НОК:

- «Незрелость» общественных субъектов
- Противоречивость общественного заказа
- Недостаточность ресурсов

## Профилактика рисков:

- Меры **стимулирования и поддержки общественных институтов** (в том числе НКО), готовых заниматься НОК.
- Расширение системы **открытых данных**, использование которых снизит трудоемкость процесса, сократит необходимые ресурсы. Проверяемость (открытость) открытых данных позволит повысить надежность и достоверность полученных оценок.
- Обеспечение качества проводимых оценок за счет **сертификации операторов, экспертизы методик, повышения компетентности** его заказчиков и разработчиков.

# Механизмы расширения общественного участия в НОК на уровне органов управления образованием

Формирование и обеспечение деятельности общественных советов (Палат), наделенных функциями в сфере оценки качества деятельности образовательных организаций

Нормативное регулирование отношений между ведомством, Учредителем, Общественным советом (Палатой), оцениваемой организацией, потребителем услуг, в том числе: определение их прав и обязанностей в части НОК

Методическое и информационное обеспечение деятельности Общественных советов (Палат), включая обучение и консультирование

Разработка и внедрение механизмов **краудсорсинга** для привлечения широкого круга независимой (неангажированной) общественности к оценке качества

# Вопрос №7

- Как общественности, управляющему совету заказать и провести НОК?

# Роли и функции общественности в независимой оценке качества

---

**Заказ**

---

**Экспертиза**

---

**Использование результатов**

---

**Продвижение результатов**

---

**Продвижение «культуры открытости»**

# Кому управляющий совет ОО может адресовать заказ на проведение НОК?

## **Общественный совет при органах управления образованием**

- несамостоятельность совета
- предпочтение формальному подходу

## **Учредитель школы, орган управления образованием (муниципальный или региональный)**

- сложно уговорить
- возможен конфликт интересов

## **Внешние организации: коммерческие рейтинговые агентства, социально ориентированные НКО, СМИ, независимые экспертные группы и т.п.**

- отсутствие квалифицированных игроков
- высокие цены на работы

## **Управляющий совет сам проводит оценку**

- недостаток компетенций

Не целесообразно привлекать к проведению независимой оценки ОО её руководителей и педагогов

# Формирование заказа

---

Для кого и для чего будет проводиться оценка? Каковы её *цель* и *задачи*? Кто и для чего сможет воспользоваться её результатами?

---

Кого будем оценивать? Кто станет *объектом* оценки: только одна ОО или даже только одно ее подразделение? Или необходимо провести сопоставительную оценку?

---

По каким *критериям* будет осуществляться оценивание? Какие характеристики ОО или ее деятельности будут подвергнуты оценке?

---

Как в итоге будут выглядеть результаты оценки (*итоговый формат*)?

---

Будут ли *публиковаться* результаты оценки? Где, когда и в каком виде?

---

Кто будет проводить оценку? Как, по каким критериям будет выбран технический *исполнитель*, организация-оператор?

---

В какие *сроки* нужно будет провести оценку?

---

# Основные направления оценки



Качество **результата** (учебные и внеучебные достижения обучающихся)



Качество **условий** (материальных, кадровых, средовых, психологических, жизнеобеспечения, безопасности и др.)



Качество **процесса** (технологии обучения, инновации в обучении, учебные программы и т.д.)



Соответствие потребительскому **запросу** – удовлетворенность потребителей



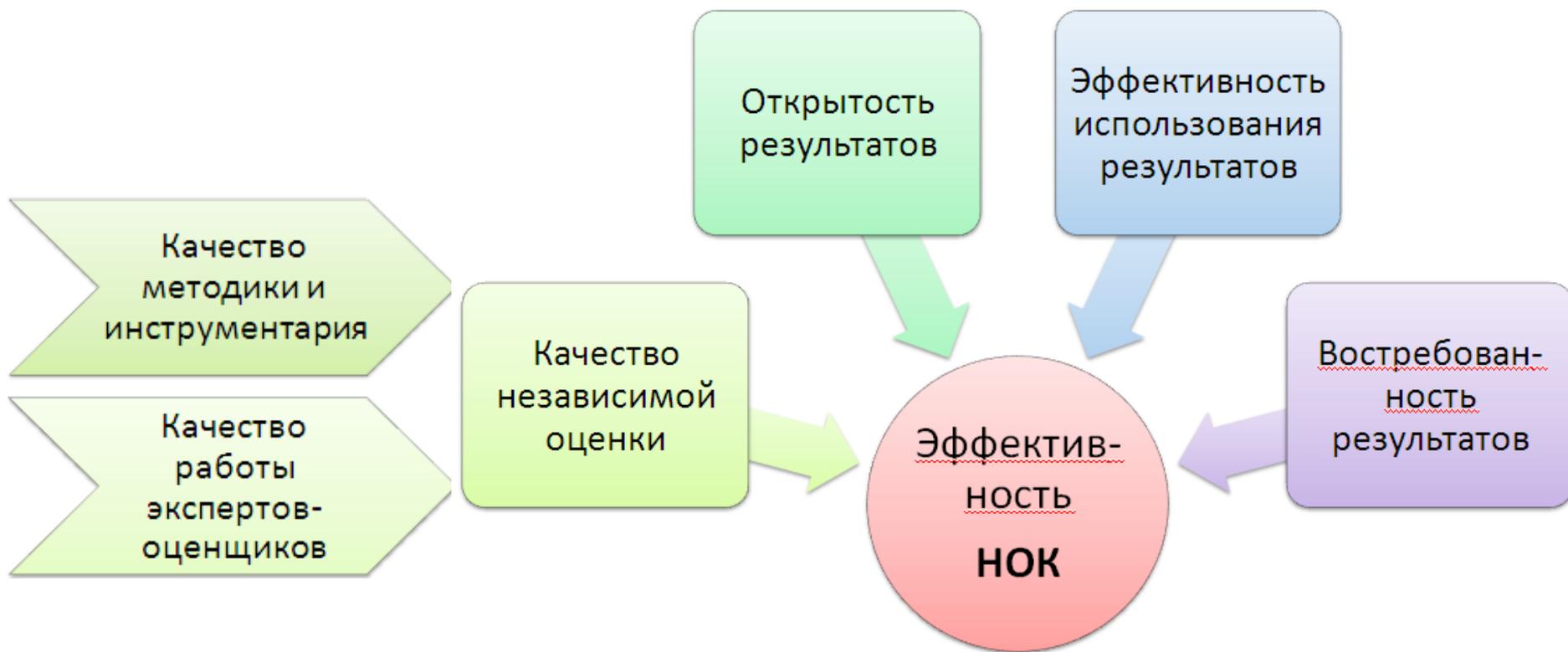
**Доступность** образовательных услуг

# Вопрос №8

- Как обеспечить качество НОК?

Экспертиза, продвижение результатов,  
открытость

# Качество независимой оценки является базовым условием её эффективности



# Механизмы снижения риска некачественных НОК: ЭКСПЕРТИЗА

## Критерии качества НОК

- Ориентирована на конкретные интересы определенной целевой аудитории (общественности)
- Адекватно (правильно, достоверно) отражает ситуацию в ОО
- Построена на основе надежного инструментария, подробно проработанной методике
- Обеспечивает обоснованную информацию для развития оцениваемой системы
- Оказывает минимальное негативное воздействие на оцениваемые объекты (на школу)

## Объекты экспертизы

- Техническое задание
- Методика проведения оценки
- Оценочный инструментарий
- Результаты проведения оценки
- Аналитические и экспертные заключения
- Рекомендации
- Меры, принятые руководством

# Совместить экспертизу профессиональную и общественную

## Профессионалы:

- Методика
- Инструментарий
- Расчеты

## Общественность:

- **Соответствие заказу**
- Соответствие интересам и потребностям общественности
- **Добросовестность проведения расчетов**
- Достоверность полученных результатов
- Надежность и проверяемость использованных данных
- **Учет специфических особенностей ОО**
- Обоснованность интерпретаций
- **Открытость процедур и результатов**
- Контроль публикуемых материалов
- Отслеживание обратной связи
- **Практика использования результатов**

# Информационная открытость результатов НОК

Использовать для продвижения результатов НОК все возможные каналы



## Распространение информации

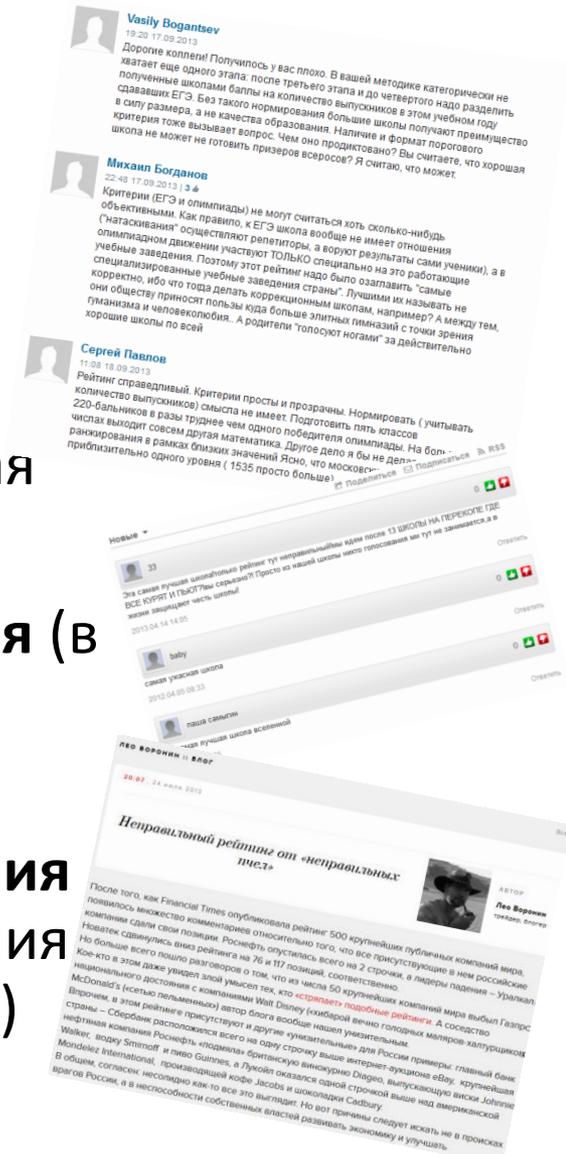
- ▶ о проведении оценки
- ▶ её задачах
- ▶ методике проведения
- ▶ полученных результатах
- ▶ перспективах (планах) их использования
- ▶ результативности мер, принятых в целях улучшения качества образования

## Разъяснение этой информации

- ▶ смысл проведенной оценки
- ▶ особенности данной оценки
- ▶ специфические нюансы, которые могут возникнуть при интерпретации результатов
- ▶ особенности реализации мер по развитию образования

# Интерактивные коммуникативные площадки: обсуждение процесса и результатов оценки

- ✘ **Обсуждение критериев** качества работы ОО (мнения профессиональных экспертов, потребителей образовательных услуг, иных заинтересованных лиц);
- ✘ **Сбор общественного мнения** по различным вопросам деятельности ОО и её общественная оценка
- ✘ **Обсуждение проблем** ОО и путей их решения (в т.ч., с использованием технологии краудсорсинга)
- ✘ **Консультирование** ОО и возможность **внесения изменений** в оценки (при условии обоснования этих изменений, например, ошибка в данных)
- ✘ И др.



# Вопрос №9

- Как относиться к результатам «чужих» внешних оценок и использовать их для развития своей образовательной организации?

# Риски неадекватного использования результатов НОК

## Руководители

– линейное решение: «поощрение / наказание»

## Объекты оценки (ОО)

– эмоциональное отношение



«Лидеры»

«Середняки»

«Аутсайдеры»

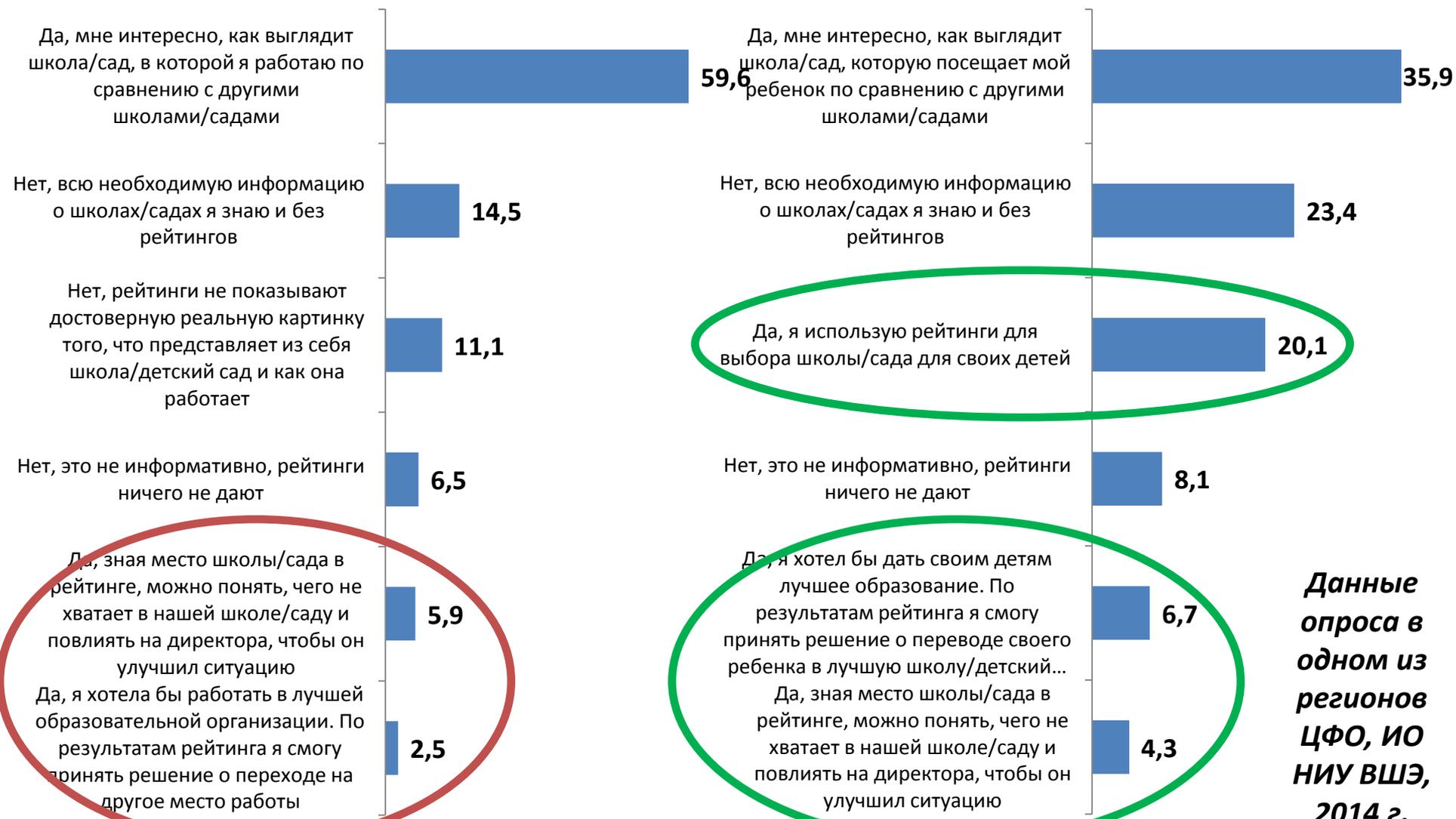
«Конструктивные»

«Эмоциональные»

«Равнодушные»



# Персональная значимость рейтингов для педагогов и родителей, %



*Данные  
опроса в  
одном из  
регионов  
ЦФО, ИО  
НИУ ВШЭ,  
2014 г.*

# Как используются результаты НОК



■ Руководители ОО, от числа участвовавших в рейтингах

■ Сотрудники МОУО

*Данные опроса в одном из регионов ЦФО, ИО НИУ ВШЭ, 2014 г.*

# Неадекватность сопоставления – причина неадекватных решений

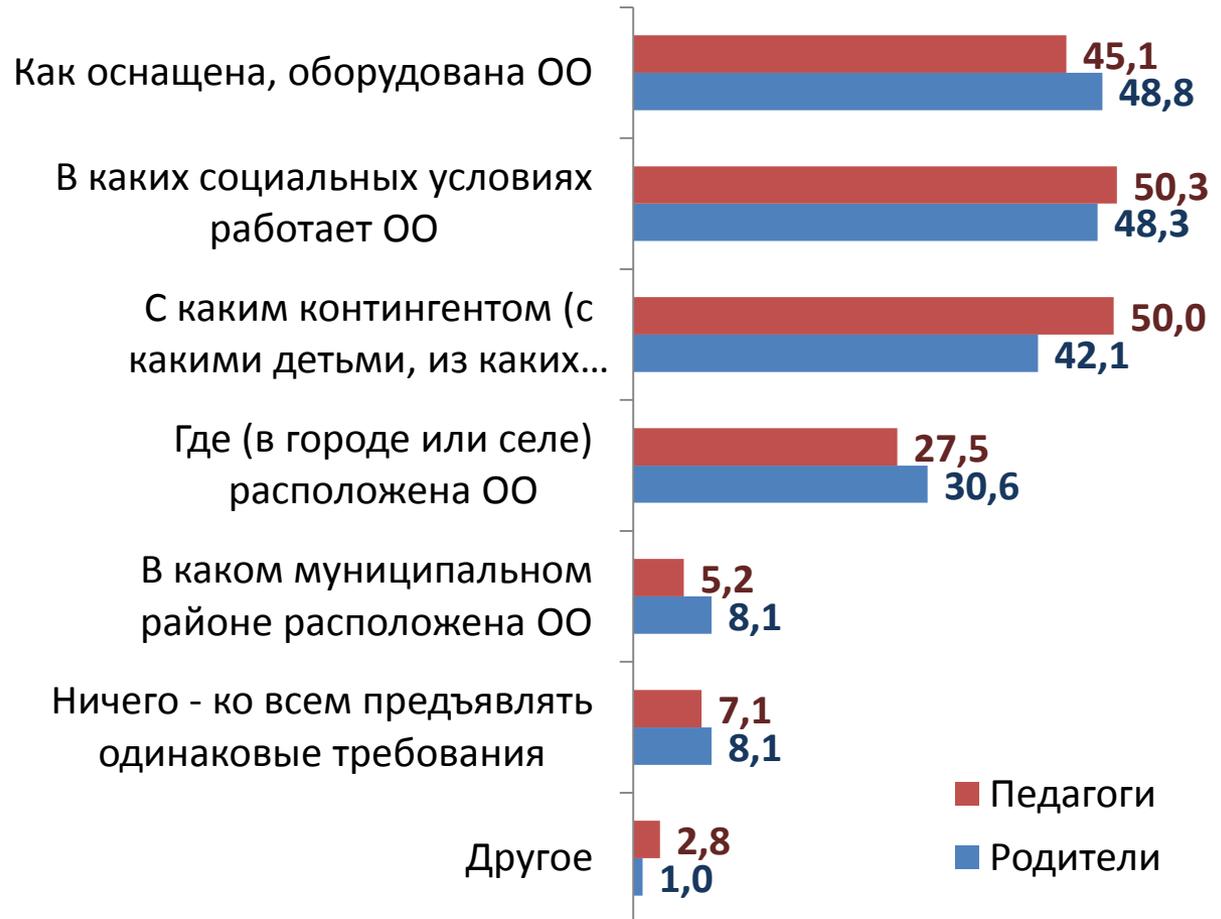
Необходимо учитывать особенности условий функционирования ОО

**Кластеризация**

**Индивидуальные индексы**

**Сравнение со средними в группе**

## Что надо учитывать при проведении сопоставительной оценки ОО, %



# «Чужие» оценки на пользу ОО

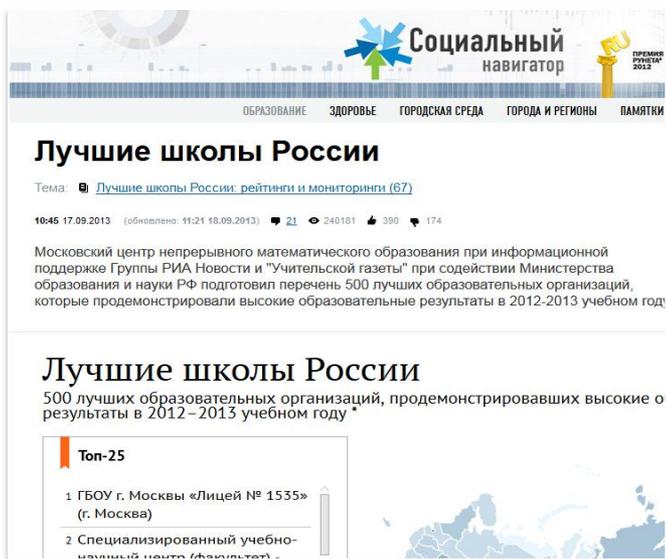
## Как относиться к «чужому» рейтингу

- Изучить методику рейтинга
- Оценить ее качество (возможно, для этого придется привлечь профессиональных экспертов, например, используя краудсорсинг)
- Соотнести методику с реальностью своей школы: можно ли, корректно ли оценивать данную конкретную школу по этой методике
- Проанализировать результаты оценки и рейтингования
- Оценить их качество и достоверность
- Определить, что дают эти результаты для анализа ситуации в ОО
- Разработать и реализовать меры по использованию результатов
- Разработать и провести разъяснительную работу для работников ОО и потребителей

## Важно!

- Выявлять конструктивные возможности **любых** оценок
- Отслеживать и пресекать **негативное влияние** оценок
- Отслеживать и экспертировать **принятые меры**

# «Чужие» оценки на пользу школе



**ЗАДАЧА:**

**Как использовать для  
школы ТОП-500?**

## **Условие:**

- Школа вошла в ТОП-25
- Школа вошла в ТОП-500
- Школа не вошла в ТОП-500, но рассчитывала
- Школа не вошла в ТОП-500, и не рассчитывала

tmertsalova@hse.ru

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**