

# Управление по результатам в региональной системе образования

*Е.О. Степанова*

**В практике управления региональной системой образования Ярославской области сформирован комплекс механизмов и инструментов, обеспечивающих эффективность и результативность на всех уровнях управления. Комплекс включает финансово-экономические, организационно-управленческие механизмы; инструментарий целеполагания и планирования; инструментарий управления по результатам. Часть этих механизмов и инструментов успешно применяется на протяжении ряда лет, часть находится в стадии разработки либо экспериментальной апробации.**

Предпосылками для перехода к управлению по результатам в региональной системе образования стали результаты развития образования в области в последние годы: в области перешли к нормативно-бюджетному финансированию образовательных учреждений; к новой системе оплаты труда, основанной на конкретных результатах труда; создана региональная служба оценки качества образования; проведена оптимизация сети образовательных учреждений, основанная на оценке их эффективности образовательной и финансовой деятельности; обеспечена информатизация системы образования, в том числе для управленческой деятельности.

Переход к управлению по результатам представляет собой сложную комплексную задачу, которая включает: формирование новой практики целеполагания в региональной системе образования; разработку и внедрение инструментов управления по результатам; привлечение общественности к управлению по результатам; подготовку кадров к работе в логике управления по результатам.

## **Формирование новой практики целеполагания в региональной системе образования**

В 2009 году в нашей области организован переход к целевому планированию на всех уровнях управления системой образования на основе конкретных результатов. В основу целеполагания положены результаты работы системы образования, значимые для потребителей образовательных услуг, — доступность и качество образования.

Под доступностью мы понимаем уровень обеспеченности различными образовательными программами всех категорий детей независимо от особенностей их здоровья, предметной и творческой направленности. Под качеством образования мы понимаем соответствие образовательных результатов ожиданиям основных групп заказчиков и потребителей образовательных услуг (детей и их родителей, общества и государства).

Важный аспект качества образования — удовлетворённость потребителей качеством образовательных услуг.

Для оценки уровня достижения этих результатов на всех уровнях системы образования разработана и апробирована согласованная система показателей. Эта система построена на основе показателей, используемых при мониторинге субъектов РФ. Используемые показатели применяются также в Ярославской области при оценке деятельности органов местного самоуправления.

### **Разработка и внедрение инструментов управления по результатам**

С 2009 года в системе образования разработаны и внедряются инструменты управления по результатам:

- Стандартизация всех государственных и муниципальных услуг в сфере образования. Разработаны базовые требования к качеству услуг, предоставляемых государственными образовательными учреждениями
- Объективная независимая оценка результатов в системе образования, включая: ЕГЭ в 11-х классах; проведение экзаменов независимой комиссией в 9-х классах; обязательную тестовую работу для четвёртых классов (тестовые работы проверяются и оцениваются с использованием стандартизированных подходов); социологические исследования, в частности по вопросам удовлетворённости потребителей качеством образовательных услуг.
- Региональная система мониторинга и образовательной статистики. Разработан и внедрён в практику работы образовательных учреждений оригинальный программный продукт «Автоматизированная система информации образовательного учреждения». На базе Института развития образования создан региональный центр мониторинга и образовательной статистики.
- Методика самооценки образовательных учреждений.

В системе образования разработана, апробирована и внедрена в широкую практику методика самооценки образовательных учреждений, позволяющая установить уровень их результатов работы, сопоставить достигнутые результаты с показателями прошлых лет и установить на этой основе тенденции развития, определить проблемные зоны. Методику самооценки используют все общеобразовательные школы области. Для сравнительного анализа результатов работы муниципальных систем образования и отдельных образовательных учреждений используется кластерный подход. Департаментом образования разработаны методические рекомендации о принципах кластерного подхода в региональной системе образования

- Доклады образовательных учреждений. На региональном и муниципальном уровнях используются доклады о результатах и основных направлениях деятельности образовательных учреждений, которые формируются на основе самооценки.

Доклад включает информацию об основных результатах работы школ и достигнутых значениях целевых показателей, краткое аналитическое обоснование полученных результатов, а также информацию о значениях показателей, которые могут быть достигнуты в школах. Учредитель проводит собеседование с администрацией школ и при необходимости планируемыми значениями показателей корректируются.

После согласования позиций школы и учредителя доклады становятся основой разработки долгосрочных программ развития школ, годовых планов работы, подготовки государственных и муниципальных заданий школам, а также основой для разработки годовых и долгосрочных бюджетов, ориентированных на результат. Сегодня все государственные учреждения системы образования нашей области работают в соответствии с государственными заданиями.

Планы работы школы включают цели и задачи школы на планируемый период (с учётом выявленных и зафиксированных в отчёте о самооценке проблем, сфер улучшений); планируемые результаты и показатели их достижения (измеряемые, в том числе — количественные); мероприятия, обеспечивающие достижение запланированных результатов.

### Привлечение общественности к управлению по результатам

Департамент образования считает принципиальным привлекать общественность как к планированию результатов деятельности, так и к оценке достигнутого. Сегодня управляющие советы созданы в 18% школ, органы государственного управления на уровне муниципальных систем образования — в 10 муниципальных районах. В практике работы школ используются ежегодные публичные отчёты перед общественностью, две трети школ размещают публичные отчёты на своих сайтах.

### Подготовка кадров к работе в логике управления по результатам

В августе 2008 года комплекс задач по переходу к управлению по результатам в региональной системе образования обсуждался с участием губернатора Ярославской области на областном совещании работников образования, посвящённом началу учебного года. Для сопровождения перехода к управлению по результатам приказом Департамента образования создана региональная стратегическая команда.

Массовая подготовка управленческих и педагогических кадров к работе в логике управления по результатам проводится на базе Института развития образования. Особое внимание уделяется вопросам освоения современных технологий аналитической деятельности, инструментов управления по результатам.

Использовать инструменты управления по результатам обучены все руководители муниципальных органов управления образованием, 80% руководителей государственных и муниципальных образовательных учреждений.

Департаментом образования организовано консультирование руководителей муниципальных органов управления образованием по подготовке муниципальных

заданий. Выпускается серия публикаций «Переход к управлению по результатам в региональной системе образования», среди которых Рекомендации по использованию инструментов управления по результатам на муниципальном уровне управления образованием.

Опыт 2009–2010 гг. показал, что управление по результатам может стать мощным ресурсом развития как отдельных школ, так и системы образования в целом, обеспечивая: повышение качества собственно управленческих решений на региональном, муниципальном уровнях и уровне школ для достижения новых результатов; ориентацию управленческой деятельности на повышение эффективности использования бюджетных средств.

### Рекомендации

К инструментам управления, обеспечивающим эффективное взаимодействие уровней муниципального органа управления образованием и муниципальных образовательных учреждений, относятся: самооценка результатов и процессов в школе в форме ежегодного отчёта; отчёт о выполнении муниципального задания; публичный отчёт школы; муниципальное задание школе на оказание услуг; программа развития школы; план работы школы на текущий учебный год. Все эти инструменты управления используются во взаимосвязи друг с другом и формируют системный управленческий цикл «информация — анализ — выявление проблем — постановка целей, задач».

Информационно-статистической основой, подтверждающей обоснованность выводов, представленных в отчётных, аналитических документах, а также целесообразность постановки целей и задач, становятся статистическая информация и показатели в автоматизированной системе информации образовательного учреждения (АСИОУ) муниципального уровня и АСИОУ «Школа»; показатели, отражаемые в формах государственного статистического наблюдения.

### Самооценка результатов и процессов в школе в форме ежегодного отчёта

В соответствии с Письмом Департамента образования Ярославской области от 07.08.2007 № 2097/01-10 «О самооценке образовательных учреждений» самооценка образовательных школ становится основанием для выработки управленческих решений, определения стратегии развития школы. Самооценка — постоянная деятельность, школы ежегодно представляют учредителю отчёт по установленной форме. Результаты самооценки становятся основой при разработке программы развития школы, её ежегодных планов работы, ежегодного публичного отчёта.

Отчёт о выполнении муниципального задания удобно оформлять в виде таблицы «Показатели качества муниципальной услуги», в которой отмечаются:

наименование показателя (соответствие деятельности должностных лиц требованиям устава и локальных актов школы; соответствие условий оказания услуг требованиям Роспотребнадзора и Госпотнадзора; доля потребителей, освоивших образовательные программы в полном объёме;

доля потребителей, удовлетворённых качеством государственной услуги); единица измерения, формула расчёта; значение, утверждённое в гос. задании на очередной финансовый год; фактическое значение в очередном финансовом году; источник(и) информации о фактическом значении показателя.

В таблице «Объёмы оказания государственной услуги» отмечается значение, утверждённое в государственном задании на очередной финансовый год; плановое значение в очередном финансовом году; фактическое значение в очередном финансовом году; источник(и) информации о фактическом значении показателя.

### Публичный отчёт руководителя школы

Публичный отчёт представляется учредителю, выставляется на сайт школы, может тиражироваться и распространяться среди общественности, публиковаться в СМИ. Примерная структура публичного отчёта: общая характеристика школы; образовательные результаты; условия образовательной деятельности; управление школой; планируемые шаги и основные линии развития школы.

### Муниципальное задание школе на оказание услуг

Муниципальные задания готовятся в рамках совместной работы муниципального органа управления образованием и школ по анализу результатов самооценки и согласования позиций на следующий год.

Муниципальное задание должно содержать: выписку из реестра расходных обязательств; определение категорий потребителей соответствующих услуг; показатели, характеризующие качество и/или объём/состав оказываемых муниципальных услуг; порядок оказания муниципальных услуг; порядок контроля за исполнением муниципального задания, в том числе — порядок его досрочного прекращения; требования к отчётности об исполнении государственного (муниципального) задания.

Если разработаны базовые требования по предоставлению муниципальных услуг (или стандарты), то в этом случае разделы муниципального задания, связанные с порядком предоставления услуги и порядком её контроля, в тексте задания не дублируются.

Муниципальный орган управления образованием доводит до школ задачи/проблемы, которые им необходимо решить, и совместно с ними определяет, какими способами эти проблемы можно решить, какое финансирование этих муниципальных заданий необходимо. Школы вместе с муниципальным органом управления образованием определяют, какие услуги и в каком объёме могут быть ими оказаны с надлежащим качеством.

Муниципальные задания формируются в течение 20 дней после утверждения муниципального бюджета на год и утверждаются до 30 декабря текущего года.

### Программа развития школы

Программа развития школы — документ стратегический, определяющий стратегию развития на среднесрочную (3–5 лет) перспективу. В программе формулируются: миссию, цели, задачи, планируемые результаты, показатели достижения запланированных результатов, включают технологическую карту работ, обеспечивающих достижение запланированных результатов.

Программу развития школы разрабатывает и утверждает трудовой коллектив школы.

Мероприятия программы детализируются в рамках ежегодных планов работы школы. Корректируется программа развития по мере необходимости на основании анализа результатов её выполнения.

### **План работы школы на текущий учебный год**

План работы школы формируется в течение текущего года, утверждается решением общего собрания работников школы, представляется в муниципальный орган управления образованием до 10 сентября. Это обязательный документ. Основой для подготовки плана работы становятся результаты самооценки деятельности школы за предшествующий год; цели и задачи, зафиксированные в программе развития; муниципальное задание.

В плане определяются цели и задачи школы на планируемый период; планируемые результаты и показатели их достижения (в том числе показатели, зафиксированные в муниципальных заданиях, показатели, применяемые при самооценке); мероприятия, обеспечивающие достижение запланированных результатов.

Отчёт о самооценке и подготовленный на его основе проект плана работы представляются учредителю на согласование до 1 сентября. Учредитель проводит (до 10 сентября) собеседование с администрацией школы для уточнения приведённых в отчёте выводов, планируемых результатов, согласования действий. План работы школы утверждается до 15 сентября.

---

***Степанова Елена Олеговна, первый проректор Института развития образования, кандидат экономических наук, Ярославская область***