

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ

Выпуск 7



Т.А. Мерцалова
П.С. Сорокин
И.Д. Фрумин
Е.А. Позднухова

ПРЕПОДАВАНИЕ ОСНОВ ДОКАЗАТЕЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ПОЛИТИКИ: ОПЫТ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ
«ДОКАЗАТЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ»



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ОБРАЗОВАНИЯ

«ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛОВ ДЛЯ НОВОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

СЕРИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОСОБИЙ

Выпуск 7

Т.А. Мерцалова

П.С. Сорокин

И.Д. Фрумин

Е.А. Позднухова

ПРЕПОДАВАНИЕ ОСНОВ ДОКАЗАТЕЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ПОЛИТИКИ: ОПЫТ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ
«ДОКАЗАТЕЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ»



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА · 2023



Серия учебно-методических пособий
«Подготовка профессионалов
для нового образования» основана в 2021 году

Редакционный совет серии:

А.Г. Каспржак (председатель), Н.П. Дерзкова, М.А. Лытаева, Е.А. Терентьев,
А.С. Обухов, Т.Е. Хавенсон, Е.В. Чернобай

Рецензенты:

В.А. Болотов, д-р пед. наук, профессор Департамента образовательных программ
Института образования НИУ ВШЭ, научный руководитель Центра психометрики
и измерений в образовании Института образования НИУ ВШЭ;
Ю.В. Эльмаа, канд. пед. наук, куратор платформы «ММСО.Онлайн»

Авторский коллектив:

Т.А. Мерцалова, П.С. Сорокин, Институт образования НИУ ВШЭ;
И.Д. Фрумин, Constructor University Bremen;
Е.А. Позднухова, МГПУ

Под редакцией В.А. Мальцевой

Предисловие: С.Г. Косарецкий

Преподавание основ доказательного управления и анализа образовательной политики: опыт магистерской программы «Доказательное развитие образования»: учеб.-метод. пособие / Т. А. Мерцалова, П. С. Сорокин, И. Д. Фрумин, Е. А. Позднухова ; под редакцией В. А. Мальцевой ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 138 с. — 100 экз. — (Серия учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования». Выпуск 7). — ISBN 978-5-7598-2966-9 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4030-5 (e-book).

Седьмой выпуск серии учебно-методических пособий «Подготовка профессионалов для нового образования» посвящен практике преподавания и анализа образовательной политики, сформировавшейся на магистерской программе «Доказательное развитие образования» Института образования НИУ ВШЭ. Несмотря на учебный характер настоящего пособия, представленные в нем подходы к анализу образовательной политики в первую очередь отражают экспертную идентичность Института образования НИУ ВШЭ как исследовательского и экспертно-аналитического центра в области образования.

Магистерская программа «Доказательное развитие образования» — уникальная на российском ландшафте магистратур по образованию, с 2014 года готовит аналитиков и исследователей для российского образования, способных проводить исследования и на этой доказательной основе формировать обоснованные управленческие решения. Пособие знакомит с двумя курсами из блока дисциплин, связанных с образовательной политикой и ее доказательным анализом: «Основы анализа образовательной политики» и «Доказательное управление образовательными системами». Последовательно показывая логику разворачивания курсов, авторы ведут читателя от истории курса к подробному описанию каждого занятия с методической рефлексией.

Пособие может быть использовано преподавателями основных образовательных программ для студентов; также оно может найти применение в подготовке сотрудников вузов, проектирующих и преподающих дисциплины и образовательные программы в области общественных наук и образования.

УДК 378.147
ББК 74.48

Оглавление

Предисловие	4
Введение	6
Глава 1. Курс «Основы анализа образовательной политики»	9
1.1. Идея и история курса.....	9
1.2. Задачи и основания курса.....	9
1.3. Образовательные результаты.....	11
1.4. Система оценивания по курсу.....	13
1.5. Методические рекомендации к курсу.....	15
1.6. Содержание курса.....	18
Блок 1. Ключевые взгляды на человека, общество и образование как основания образовательной политики.....	18
Блок 2. Как устроено образование и управление им.....	30
Блок 3. Что влияет на изменения образования и как это анализировать.....	38
Блок 4. Формулирование и реализация образовательной политики.....	44
1.7. Методические рекомендации к итоговому заданию по курсу.....	50
Глава 2. Курс «Доказательное управление образовательными системами»	55
2.1. Идея и история курса.....	55
2.2. Содержание курса.....	57
Аннотация курса для студентов.....	57
Общее описание курса.....	58
2.3. Содержание курса.....	61
Введение в тему и договор о взаимодействии.....	61
Концептуальные теории и понятийный аппарат доказательного управления.....	62
Использование данных при реализации основных функций управления.....	68
Мониторинг — основной инструмент доказательного управления.....	74

Доказательная аналитика в управлении образованием	78
Регионалистика	87
Представление и использование результатов управленческих исследований (мониторингов)	90
Система оценки качества образования как проектируемый элемент системы управления	96
2.4. Методические рекомендации по проведению итоговой работы	99

Предисловие

В первую очередь важно отметить, что представленные в пособии курсы нельзя рассматривать исключительно как учебно-методический продукт. Они являются флагманскими для магистерской программы «Доказательное развитие образования», а их темы — определяющими для позиции Института образования НИУ ВШЭ в реализуемой экспертной и консалтинговой деятельности.

Существенно, что авторы представленных в пособии курсов — ведущие в стране эксперты в соответствующих областях, многие годы продвигающие культуру доказательного управления на практике. Таким образом, пособие отражает не только практику магистерской программы «Доказательное развитие образования», но и уникальный опыт реальной аналитической деятельности и ее рефлексии, в полной мере следуя девизу Университета «*Non scholae sed vitae discimus*» («Не для школы, а для жизни мы учимся»). Курсы фактически представляют кредо авторов — то, во что они верят, и как сами действуют.

Курсы, которые в «культурном» отношении так похожи, имеют ряд отличий. Первый курс — прежде всего про цели образовательной политики, второй — больше про средства доказательного управления. В одном случае мы видим преимущественное внимание к внешним трендам, контекстам, акторам, в другом — к «внутреннему»: объекту и процессу управления, его закономерностям. И в части организации образовательного процесса; с одной стороны, — «перевернутый класс» с акцентом на дискуссии и эссе, а с другой — в лучшем смысле «традиционный класс» с практической отработкой прикладных навыков. Думается, что эти различия отражают объективную двойственность практики доказательного развития образования, что позволяет — и даже стимулирует — рассматривать курсы как взаимодополняемые, обеспечивающие желаемый баланс той профессиональной деятельности, к которой готовит магистерская программа.

Однако общего у этих курсов больше, чем отличий. Основа обоих курсов — доказательный подход. Курсы предлагают проектировать развитие образования не «на глаз» или с «верой на слово», а с опорой на дан-

ные, ориентируя студентов в широком спектре источников этих данных и современных методов их анализа. Но, как мне кажется, оба курса едины в том, что данные, пусть самые надежные и разнообразные, про систему или про контекст, сами по себе не дают рецепта действия, не исключают, но востребуют субъекта, включенного в процесс самоопределения, принимающего решение, совершающего выбор, рассматривающего данные и иные «доказательства» через призму ценностей.

Оба курса — про такую практику развития образования, которая предполагает, что изменения, происходящие с ним под влиянием как внешних, так и внутренних факторов, не детерминированы, открывают участникам возможности влияния, но обозначают при этом развилки, ставят перед выбором.

В описании одного из курсов указано, что по итогам его изучения студенты «научатся занимать позицию лица, принимающего решения и(или) влияющего на принятие решений». Думается, что этот результат не только достигается освоением знаний, но и предполагает личностно-профессиональную трансформацию, поскольку эту «позицию лица» нельзя признать комфортной во всех отношениях. Задача «сбора доказательств» возникает не просто как следование современным высоким стандартам управленческой деятельности, но как условие принятия ответственности за осуществляемый выбор. Другой курс, в свою очередь, как в базовых установках, так и в содержании демонстрирует сложность описываемой реальности (образовательной политики), и в случае успешного «освоения курса» студенты должны не только обрести возможность видеть сложность отношений и процессов, но и утратить «преимущества» простых интерпретаций и решений.

В этом плане именно через эти курсы, как мне представляется, реализуется важнейшая цель этой магистерской программы — формирование у ее слушателей субъектности и агентности как необходимых характеристик современного профессионала в сфере образования. Рискну утверждать, что таким образом формулируются исходные ожидания от студентов магистерской программы, даже в известном смысле осуществляется отбор на нее. Программа «ищет» аудиторию, которой важно действовать проактивно, в том числе в ситуациях, когда проще оставаться пассивным, когда действие по заданным лекалам даже поощряется. Хочется верить,

что такая аудитория в меняющихся условиях сохранится, а «встречи» программы и аудитории станут гарантией воспроизводства в сфере образования «проактивного класса».

Директор Центра общего и дополнительного образования
имени А.А. Пинского
Института образования НИУ ВШЭ,
кандидат психологических наук

С.Г. Косарецкий

Введение

В 2014 году в Институте образования НИУ ВШЭ была запущена новая магистерская программа «Доказательная образовательная политика» (с 2020 года — «Доказательное развитие образования» (ДРО)). Основной целью программы стала подготовка аналитиков и исследователей для российского образования — «лидеров изменений», носителей доказательного подхода в образовании. Она была создана в период, когда в России образовательная политика на всех уровнях (от образовательной организации до федерального министерства) строилась большей частью на основе интуиции и личного опыта руководителей, но все чаще возникала потребность в решениях, обоснованных анализом больших массивов разного рода информации. Системы работы с данными только-только начинали внедряться в социальную сферу, а термин «доказательность» применялся лишь к медицине. Создание программы было продиктовано необходимостью подготовки таких специалистов, которые могут осуществлять анализ информации в области образования, проводить исследования и на этой доказательной основе формировать обоснованные управленческие решения, консультировать органы управления образованием всех уровней.

Программа ДРО — как в момент ее основания почти десять лет назад, так и в 2023 году — остается уникальной на российском ландшафте магистратур по образованию. В силу «родовой» принадлежности сферы образования к области государственного управления магистерская программа «Доказательное развитие образования» реализуется по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», однако содержательно выходит за рамки экономики общественного сектора и менеджмента. В основе программы — исследовательский «нерв» и полидисциплинарная оптика социальных и гуманитарных наук, а также современные методы анализа данных. Вкупе с погружением в реальную отраслевую практику это формирует уникальность приобретаемых студентами компетенций аналитика и исследователя образования.

Первый год обучения на программе, самый интенсивный с точки зрения нагрузки по дисциплинам, состоит из «ядра»: курсов по методам исследований и анализу данных, а также полидисциплинарного блока дисциплин — от философии и социологии образования до экономики и психологии образования. Учебный план программы показан в таблице 1.

Таблица 1. Учебный план магистерской программы «Доказательное развитие образования»

Первый год обучения			
1-й модуль	2-й модуль	3-й модуль	4-й модуль
Семинар наставника			
Научно-исследовательский семинар			
Анализ данных в образовании — 1	Анализ данных в образовании — 2		
Методология исследований в образовании			
История и философия образования	Экономика образования	Основы анализа образовательной политики	Психология образования
		<p>Курсы по выбору:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доказательное управление образовательными системами • Управленческие практики в сфере высшего образования • Системы профессионального образования в России и в мире • Искусственный интеллект и цифровая трансформация в образовании • введение в EdTech: продуктовый подход в образовании 	
		Курс «МагоЛего» из общего пула курсов НИУ ВШЭ и Института образования	
Проектная работа			
Курсовая работа (часть двухлетнего исследования)			
Второй год обучения			
1-й модуль	2-й модуль	3-й модуль	4-й модуль
Семинар наставника			
Научно-исследовательский семинар			
Проектный семинар			
Социология образования		Практика	

Окончание табл. 1

Второй год обучения			
<i>1-й модуль</i>	<i>2-й модуль</i>	<i>3-й модуль</i>	<i>4-й модуль</i>
	Курсы по выбору: <ul style="list-style-type: none"> • Академическое письмо для исследователей образования • Качественные методы сбора и анализа данных • Сравнительный анализ систем образования • Навыки в образовании и на рынке труда • Управление по данным в образовательных продуктах • Экономика образовательного стартапа 		Подготовка ВКР
Курсы «МагоЛего» из общего пула курсов НИУ ВШЭ и Института образования			
Проектная работа			

Отдельный блок дисциплин программы ДОРО связан с вопросами образовательной политики и ее доказательным анализом. Блок открывается курсом «Основы анализа образовательной политики» (до 2023 года — «Управление и политика в образовании»), с которого во многом и началась программа. Курс помогает поместить вопросы образовательной политики в макроконтексты социально-экономического развития, предлагает инструментарий анализа реформ в области образования и помогает отточить эти навыки на материале кейсов из мировой практики. Понимание механизмов и инструментов доказательного анализа работы образовательных систем студенты приобретают на курсе «Доказательное управление образовательными системами». Магистранты учатся прикладным аналитическим навыкам, работают с актуальными данными официальной статистики о развитии системы образования в России. Материалы обоих этих курсов представлены в настоящем пособии. Третий в блоке курсов, связанных с образовательной политикой, — курс «Управленческие практики в сфере высшего образования»; дисциплина построена на материалах многолетней консалтинговой работы с российскими университетами и фронтальных исследованиях в области высшего образования.

Важно, что блок курсов в области образовательной политики реализуется во втором семестре и основан на предыдущих дисциплинах. Изучение в первом семестре опорных концептуальных рамок на курсах по философии, экономике и социологии образования позволяет «оживить» их в практике образовательной политики и реальных кейсах. В свою очередь владение различными дизайнами исследований и современными методами анализа данных позволяет на надежной теоретической и эмпирической основе проводить аналитические исследования конкретных образовательных реформ и решений.

Это пособие дает возможность познакомиться с двумя курсами из блока по образовательной политике: «Основы анализа образовательной политики» и «Доказательное управление образовательными системами». Стиль изложения в двух главах, посвященных этим дисциплинам, примечательно отличен — это обусловлено различиями в формате и логике разворачивания учебных курсов. Курс «Основы анализа образовательной политики» реализуется в формате «перевернутого класса» с насыщенным домашним чтением профильной литературы и обсуждением на занятиях, а предлагаемые к выполнению задания построены по принципу «матрешки» и ведут к итоговому комплексному заданию. Курс «Доказательное управление образовательными системами» построен на других началах — это проблемные семинары, которые организованы в формате практикумов с большим количеством автономных заданий и локальными включениями небольших информационных блоков. В двух главах предлагаемого пособия подробно рассматривается содержание дисциплин, в том числе история создания курса и его методологические основания, тематический план с заданиями и методической рефлексией.

Глава 1. Курс «Основы анализа образовательной политики»

1.1. Идея и история курса

Курс «Основы анализа образовательной политики» — один из ключевых в рамках программы, поскольку исторически именно задача поддержки государственной политики в сфере образования является центральной как для Института образования НИУ ВШЭ, так и для НИУ ВШЭ в целом. Несмотря на то что образовательная политика может быть рассмотрена как сегмент политики в целом, она имеет много особенностей, связанных прежде всего с уникальным местом сферы образования в общественной жизни. Эти особенности не являются очевидными, но без их понимания трудно заниматься не только исследованиями и аналитикой относительно специфических вопросов управления в образовании, но и образованием в целом в той мере, в которой образование выступает объектом регулирования со стороны государства, а также объектом интервенций и дискуссий широкого круга иных акторов и групп.

Идея настоящего курса возникла практически сразу с появлением образовательной программы, но оптимальная форма его реализации была определена не сразу. Изначально курс назывался «Управление и политика в образовании», однако, вероятно, под влиянием событий 2022—2023 годов, стало очевидно, что содержательные вопросы «политики» становятся относительно более важными в сравнении с «техническими» вопросами «управления». В условиях кризиса и новых вызовов, стоящих как перед российским обществом и образованием, так и перед всем миром, именно стратегический (политический) выбор — причем не только средств, но и цели для образования как системы — становится одним из решающих факторов общественного развития. Руководство программы вместе с преподавательским составом и студентами приняло решение, что анализ и понимание указанных вопросов требуют отдельного курса. Именно поэтому с 2023/2024 учебного года курс называется «Основы анализа образовательной политики».

1.2. Задачи и основания курса

Целью курса является стимулирование мышления об образовательной политике как системе целей, концепций и сложных отношений, связанных с широким кругом заинтересованных лиц и вызовами социально-экономических изменений.

Таким образом, по итогам освоения курса «Основы анализа образовательной политики» студенты должны быть способны рассматривать образование как часть более широкой социально-экономической системы, анализировать его внутренние процессы и оценивать инициативы по его трансформации.

Особенности курса и его теоретические/методологические основания

Особенность курса заключается, во-первых, в его междисциплинарности (использование концепций и подходов из социологии, экономики, психологии, педагогики, философии с соотнесением их между собой в едином аналитическом поле), во-вторых, в использовании комплексных теоретических моделей связи образования и окружающего мира с учетом темпорального и пространственного факторов (для разных обществ в разные периоды времени основаниями образовательной политики могут служить различные концепции и модели), в-третьих, в сочетании опоры на конкретные управленческие кейсы и примеры конкретной образовательной политики с интерпретацией наблюдаемых эмпирических проявлений через призму научных теорий.

Содержательные рамки, принципы курса

Система образования встроена в сложную структуру общества и соприкасается с областями политики, экономики, науки и культуры. При этом общество меняется, отвечая на разнообразные и усложняющиеся вызовы и интересы различных заинтересованных групп. Поэтому неудивительно, что дискуссии о политике и об управлении в области образования часто бывают острыми, — они исходят из разных представлений о месте образования в общественном развитии. При этом нередко эти представления не артикулируются, что делает соответствующие дискуссии поверхностными. Курс рассматривает образовательную политику и управление образованием на основе типологии и анализа этих базисных

представлений и в связи с внешними трендами, контекстами, институтами и акторами, с учетом ожидаемых и реальных эффектов образования, его фактического и потенциального вклада в социально-экономическое развитие. В курсе рассматриваются ключевые теории о месте образования в общественном развитии, модели управления, стейкхолдеры в области образования, современный глобальный и национальный дискурс об образовательной политике и об управлении образованием. Эти вопросы обсуждаются как в глобальном масштабе, так и на примерах отдельных стран с фокусом на трансформации образования в России.

Требования к начальному уровню подготовки студентов

Курс «Основы анализа образовательной политики» является обязательным и изучается в третьем модуле. Изучение курса базируется на следующих дисциплинах:

- «Экономика образования»;
- «История и философия образования»;
- научно-исследовательский семинар (не менее одного модуля).

Курс встраивается в общую рамку менеджеральных дисциплин, что позволяет студентам познакомиться с управлением в сфере образования наиболее комплексно. Как показала практика, наиболее эффективным усвоение курса может быть по итогам изучения студентами курса по организации научной работы, а также с учетом наличия практики на научно-исследовательских семинарах. Эти рекомендации обусловлены тем, что в рамках настоящего курса предусмотрена работа по анализу текстов научных статей и экспертных докладов, связанных с образовательной политикой, а также с различными социальными теориями, что представляет собой достаточно трудоемкую задачу. Кроме того, в рамках курса студенты интенсивно работают с существующими формами образовательной политики, по итогам анализа которых разрабатывают проекты собственной политики, ввиду чего особенно востребованы навыки академического письма.

Для эффективного освоения учебного курса «Основы анализа образовательной политики» также желательно, чтобы студенты владели следующими знаниями и компетенциями:

- знали основы менеджмента (управленческий цикл, функции управления, методы и подходы в управлении и др.);

- знали общую структуру и механизмы функционирования образовательных систем, включая базовые основы их нормативного регулирования;
- владели навыками научно-исследовательской деятельности, построения научного аппарата исследования;
- владели навыками академического письма.

Невысокий уровень перечисленных знаний и компетенций не означает невозможности освоения описываемого курса, однако при этом потребуется дополнительная работа преподавателей в части реструктурирования некоторых блоков курса, которые могут показаться особенно трудными для студентов с учетом их образовательного и профессионального опыта. Компенсировать отсутствующую базу можно путем расширения преподавателями лекционных блоков в рамках изучаемого курса, а также ознакомления студентов с дополнительной литературой, подобранной преподавателями к каждой теме курса.

1.3. Образовательные результаты

Образовательные результаты курса, предназначенного для магистрантов первого года обучения на образовательной программе «Доказательное развитие образования», подразделяются на три базовые группы: 1) предметные; 2) метапредметные и 3) личностные. Эти образовательные результаты будут достигнуты в случае успешного освоения курса студентом.

Предметные образовательные результаты

К предметным образовательным результатам относятся:

1) способность описать место системы образования в обществе в контексте других социальных подсистем, а также сформулировать основные задачи для управления образованием, исходя из целей реализации образовательной политики;

2) способность продемонстрировать концептуальное понимание социально-экономических теорий, связанных с образованием, а также использовать эти теории при анализе изменений образования и его эффектов на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой;

3) способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать роли ключевых

стейкхолдеров, выявить и идентифицировать их потенциальный интерес, а также их стратегии применительно к области образования;

4) способность называть и проводить сравнение ключевых характеристик основных организационно-управленческих моделей образования и связанных с ними теорий, а также умение обосновать большую или меньшую адекватность той или иной управленческой модели с учетом конкретного национального контекста и конкретных задач социально-экономического развития, которые призвано решать образование;

5) умение сравнивать различные факторы, влияющие на изменения в образовании, понимание разницы между трендами и вызовами для образования, а также способность дать характеристику основным трендам в области образования за последние два десятилетия и основным вызовам для политики в области образования;

6) понимание роли внутренних проблем в реализации образовательной политики, умение идентифицировать проблемы систем образования разного масштаба, а также понимание роли низовых инноваций и лучших практик в инициировании мер образовательной политики на основании знания основных теорий инноваций и моделей их распространения;

7) понимание логики цикла разработки и реализации политики, а также логики основных закономерностей реформирования сферы образования и умение проектировать процесс изменений при заданной цели с обеспечением доказательности предложенного дизайна.

Метапредметные образовательные результаты

К метапредметным образовательным результатам относятся:

1) умение осуществлять поиск в электронных библиотеках Google Scholar, eLibrary, Scopus, Web of Science и др. (с учетом технических возможностей доступа к ним) по ключевым словам, отвечающим изучаемой теме;

2) умение отбирать и анализировать академические и экспертные источники по заданной теме, а также на основании анализа формулировать собственные умозаключения, аргументируя их доказательность и соответствие современной повестке;

3) знание основных принципов написания аналитического эссе и умение составить такой текст с опорой на самостоятельно отобранные академические и экспертные источники, приводя релевантные данные, в том числе данные статистики;

4) знание основных принципов проектной деятельности и умение подготовить прикладной проект (проект меры образовательной политики, нацеленной на решение конкретной практической проблемы) с учетом изученного в ходе всего курса материала, применяя как теоретические, так и практические знания; а также владение навыками управления проектной деятельностью, в частности прикладными краткосрочными проектами;

5) знание основных принципов публичного выступления, этики дискуссионного формата устного взаимодействия в группе, а также умение грамотно презентовать собственную позицию (или позицию малой группы, в составе которой находится), учитывая принцип доказательности и опираясь на ведущие международные академические и экспертные дискуссии.

Личностные образовательные результаты

К личностным образовательным результатам относятся:

1) умение работать в группе в том числе налаживать коммуникацию между ее участниками и распределять задачи; умение брать на себя инициативу, знание основ рабочей коммуникации, умение ее выстраивать;

2) знание основ тайм-менеджмента: умение грамотно распределять время для выполнения поставленных задач, а также расставлять приоритеты при выполнении учебных задач;

3) понимание возможностей приложения собственных компетенций, в том числе приобретенных в рамках освоения курса, для решения учебных и внеучебных задач.

1.4. Система оценивания по курсу

Итоговая оценка по курсу складывается из трех элементов, входящих в оценку с разным весом. Формула оценивания выглядит следующим образом:

$$O1 \times 0,35 + O2 \times 0,35 + O3 \times 0,3 = 1,$$

где $O1$ — работа на занятиях; $O2$ — домашние задания; $O3$ — итоговое задание.

Результаты оценивания работы студентов отражаются в единой таблице оценивания, специально заготовленной преподавателями. В ней приводятся все оценки, причем дифференцированно: по работе на за-

нениях и по самостоятельной (домашней) работе. Далее подробно рассмотрим, что предполагает каждый из элементов системы оценивания.

O1 (35%) — работа на интерактивных лекционных и семинарских занятиях подразумевает ответы на текущие вопросы преподавателей (устно или письменно, в чате занятия (в цифровой среде)), а также выполнение специальных заданий (преимущественно групповых), заранее подготовленных преподавателем.

O2 (35%) — домашние задания подразумевают небольшие аналитические тексты (эссе) или презентации по заданной теме, а также ознакомление с источниками по темам, заранее подготовленным преподавателями и анонсированным в начале курса. Темы для выполнения домашних заданий могут быть также инициативными (студент может предложить тему самостоятельно, заранее согласовав ее с преподавателем). Вот несколько примеров возможных тем: 1. «Образование — скорее, фактор стабильности или фактор изменений в современном мире?». 2. «Какие тренды в области образования важнее для современной образовательной политики: социальные, экономические или другие (технологические, культурные)?»

O3 (30%) — итоговое задание по курсу представляет собой портфолио, которое состоит из двух элементов: 1) проект образовательной политики — 0,4 от оценки по итоговому заданию; 2) пять наилучших самостоятельных (творческих) работ, выполненных в ходе подготовки домашних заданий, — 0,6 от оценки по итоговому заданию. Список заданий, предназначенных для портфолио, анонсируется преподавателями в начале курса и при необходимости корректируется не позднее чем в середине курса.

Критерии оценивания

В ходе курса студентами выполняются следующие работы, которые впоследствии оцениваются преподавателями: 1) задания на занятиях; 2) самостоятельные (домашние) работы, в их числе письменные (аналитические эссе, презентации) и устные (чтение и анализ академических и экспертных источников). В таблицах 2–4 приведены примеры критериев оценивания по каждому виду работ.

Таблица 2 с критериями оценивания и максимальными баллами по каждому критерию составлена с использованием универсального подхода к оцениванию заданий, выполняемых студентами в рамках занятий, и подходит для всех заданий по курсу.

Таблица 2. Критерии оценивания работ, выполненных студентами в рамках занятий

Обозначение критерия	Критерии оценивания работы на занятии	Кол-во баллов
K1	Соответствие продукта групповой/индивидуальной работы заявленному содержанию	3
K2	Аргументированность представленной работы, соответствие принципу доказательности, опора на соответствующие академические и экспертные источники	3
K3	Соответствие продукта групповой/индивидуальной работы требуемому формату	2
K4	Устная защита (представление) выполненной работы	2

Таблица 3. Критерии оценивания письменных работ, выполненных студентами в рамках самостоятельной (домашней) работы

Обозначение критерия	Критерии оценивания письменной домашней работы	Кол-во баллов
K1	Наличие предложенного направления общественного прогресса, продвигаемого через образование	1
K2	Корректность и конкретность приложения обозначенного направления к выбранному уровню (сфере, сегменту) образования	1
K3	Выделение вариантов (хотя бы одного, с горизонтом не менее 10 лет) развития событий (прогнозов)	1
K4	Обоснованность суждений	2
K5	Логическая последовательность изложения	1
K6	Соответствие заданному объему (от 3,5 до 4,5 тыс. знаков)	0,5
K7	Наличие собственной позиции автора, ее доказательность	1,5

Таблица 3 с критериями оценивания и максимальными баллами по каждому критерию составлена для самостоятельного письменного задания по теме 6 «Место образования в обществе через призму теорий прогресса» и теме 7 «Место образования в обществе через призму теорий революционного преобразования человека (коммунистический идеал,

критическая теория)». В рамках домашних заданий письменные работы оцениваются максимально в 8 баллов, а устная работа по чтению и анализу текстов — в 2 балла. Таким образом, за домашнюю работу студент имеет возможность получить максимально 10 баллов.

Таблица 4. Критерии оценивания работ, выполненных студентами в рамках самостоятельной (домашней) работы по чтению и анализу академических и экспертных источников

Обозначение критерия	Критерии оценивания устной домашней работы	Кол-во баллов
K1	Наличие и корректность ответа на поставленный в задании вопрос	1
K2	Наличие аргументов, подкрепляющих позицию студента	1

Таблица 4 с критериями оценивания и максимальными баллами по каждому критерию составлена для самостоятельного устного задания по темам 6 и 7, анонсированным ранее. В случае если в рамках устной домашней работы задано изучение более одного текста, максимальный балл по каждому из двух критериев делится пропорционально количеству заданных текстов.

1.5. Методические рекомендации к курсу

Организационно-методические рекомендации

Предлагаемый курс может проходить в очном, гибридном или дистанционном (с онлайн-занятиями) форматах. Его продолжительность составляет один или два модуля в рамках первого года обучения на программе «Доказательное развитие образования» (как правило, во втором полугодии). В рамках реализации курса используется онлайн-платформа SmartLMS, где преподаватели размещают программу курса, студенты имеют доступ к необходимым ресурсам (источникам литературы, презентациям, записям лекций, описаниям домашних заданий), а также могут загрузить выполненное задание в систему.

Курс разделен на четыре содержательных блока. Для изучения каждого блока предполагается от двух до пяти встреч. В рамках данного кур-

са запланировано от 7 до 14 встреч по два занятия (каждое продолжительностью 80 минут).

В качестве наиболее эффективного формата занятий преподаватели курса рекомендуют «перевернутый класс» (flipped classroom), предполагающий предварительную подготовку студентов к занятиям (преимущественно в устной форме). Ориентируясь на тему каждого последующего занятия, преподаватели указывают необходимый литературный минимум, а также дополнительные источники согласно тематическому планированию, которые необходимо изучить к занятию с целью погружения в контекст и овладения современной повесткой по заданной теме. Такой формат занятий позволяет повысить вовлеченность студентов, управлять их познавательным интересом, развивать их инициативность в рамках работы над выработкой актуальных решений для образовательной политики и тематическим содержанием курса в целом. Контент-план занятий предполагает и проектную работу студентов (краткосрочные проекты в рамках аудиторных/домашних заданий, а также более длительный — итоговый проект), в ходе которой студентам предлагается выявить одну из наиболее актуальных проблем современного образования и на основании технологии комплексного решения проблемы (problem-solving) предложить ее решение с помощью разработки соответствующей образовательной политики.

Содержательно-методические рекомендации

Максимально полное прохождение курса предполагает изучение 24 тем (в среднем по две темы на одно занятие, без учета заключительного, в рамках которого презентуются экзаменационные проектные работы). При прохождении сокращенного курса количество тем уменьшается: выбор тем, которые исключаются из программы, делают преподаватели с учетом особенностей конкретного контингента студентов. В таблице 5 представлено рекомендуемое тематическое планирование.

В ходе каждого из занятий с 1-го по 11-е преподавателем и/или учебным ассистентом ведется оценивание работ студентов, при этом каждый студент имеет возможность проявить себя, а также почерпнуть новые знания не только от преподавателей, но и от одногруппников. Занятия 12 и 13 не оцениваются — они направлены на усвоение знаний, полученных в ходе дискуссий с преподавателями, а также с приглашенными спикерами.

Во время 14-го занятия, являющегося итоговым, студенты презентуют собственные групповые прикладные проекты, которые охватывают теоретические знания и практические навыки, полученные ими в ходе всего курса. Кроме того, по запросу студентов организуется дополнительная встреча (длительностью не более 80 минут) для проведения консультации по подготовке итоговых проектов, на которой студенты имеют возможность задать вопросы, а также представить свои наработки по проектам.

Таблица 5. Тематическое планирование по курсу

Занятие	Тема
Блок 1. Ключевые взгляды на человека, общество и образование как основания образовательной политики	
1-е	1. Что такое политика и образовательная политика (policy)? Как ее изучают?
	2. Представления о роли образования в жизни общества — основа образовательной политики
2-е	3. Образование как фактор развития экономики — теория человеческого капитала
3-е	4. Образование с точки зрения теории воспроизводства общества и трансляции культуры (Дюркгейм, Мид)
	5. Образование с точки зрения теории воспроизводства социальной структуры
4-е	6. Место образования в обществе через призму теорий прогресса
	7. Место образования в обществе через призму теорий революционного преобразования человека (коммунистический идеал, критическая теория)
5-е	8. Место образования через призму теорий свободного развития и самореализации человека
	9. Обобщение и сравнение различных взглядов на место образования в обществе
Блок 2. Как устроено образование и управление им	
6-е	10. Основные агенты, стейкхолдеры в образовании
7-е	11. Бюрократия как базовая форма организации социальной сферы, в том числе в образовании

Окончание табл. 5

Занятие	Тема
8-е	12. Рынок, ассоциация, самообразование — альтернативные формы организации образования — переход от классической бюрократии к альтернативным моделям. Рыночный подход к образованию (New public management): факторы, механизмы и эффекты
Блок 3. Что влияет на изменения образования, и как это анализировать	
9-е	13. Что влияет на образовательную политику?
	14. Глобальные и национальные тренды и вызовы как фактор влияния на образовательную политику
10-е	15. Внутренние проблемы системы как фактор изменений сферы образования
	16. Внутренние инновации и лучшие национальные и глобальные практики как фактор изменений
	17. Глобальная дискуссия как фактор влияния на национальную образовательную политику
Блок 4. Формулирование и реализация образовательной политики	
11-е	18. Введение в теорию реформ. Цикл политики
	19. Этап формулирования целей и доказательного дизайна изменений
	20. Этап пилотирования и вовлечения. Продвижение идей изменений. Этап реализации
	21. Этап оценки эффектов и результатов. Доказательные подходы
12-е	22. Прагматика цикла политики (встречи и обсуждения с практиками реформирования)
13-е	23. Вечные вопросы образовательной политики
	24. Рефлексия: чему научились?
14-е	Защита итоговых проектов

Банк необходимых источников по курсу

1. Чтение по курсу: <<https://clck.ru/36PETU>>.
2. Рабочий журнал по курсу: <<https://clck.ru/36PEVJ>>.
3. Папка с материалами курса в облачном хранилище: <<https://clck.ru/36PEX5>>.
4. Электронная доска для практических заданий Miro: <<https://miro.com/>>.

1.6. Содержание курса

Блок 1. Ключевые взгляды на человека, общество и образование как основания образовательной политики

Тема 1. Что такое политика и образовательная политика (policy)? Как ее изучают?

Аннотация

1. Политика — стратегия изменений в образовании и поддержки его рутин, проявляющаяся в приоритетах в распределении ресурсов — определение целей и ключевых способов их достижения.

2. Политика как стратегия (policy) отличается от политики как борьбы интересов (politics), но тесно связана с ней.

3. Политика как выработка стратегии отличается от политики как набора управленческих рутин (кадровая политика, например).

4. Образовательная политика как область интеллектуального анализа поведения людей и групп опирается на теории и методы социологии, политологии, психологии, экономики, истории и педагогики.

Особенности образовательной политики

1. Касается практически всех членов общества напрямую — отсюда ее значимость.

2. Ее важными акторами являются дети и молодежь — отсюда особая сложность отношений акторов.

3. Связана напрямую с развитием знания — отсюда ее острота для повестки развития.

Тема 2. Представление о роли образования в жизни общества — основа образовательной политики

Аннотация

1. Представления о возможных целях и способах развития образования формируются на основе представлений о роли образования в обществе.

2. Основные развилки в этих представлениях связаны с различием следующих понятий:

- общее и частное благо;
- воспроизводство и развитие;

- естественное и искусственное;
- структура и действие (агентность).

Ключевые источники по темам¹:

1. Meyer J.W. The effects of education as an institution // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 83 (1). P. 55–77.
2. Попкевиц Т. Политическая социология образовательной реформы. В кн.: Теоретические вопросы образования. Минск: БГУ, 2013. С. 132–171. <<https://clck.ru/36MBLs>>.
3. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. Разделы 1.1, 1.2, 1.3.

Дополнительные источники:

1. Herfeld C. The diversity of rational choice theory: A review note // *Topoi*. 2020. No. 39 (2). P. 329–347.
2. Tan E. Human Capital Theory: A Holistic Criticism // *Review of Educational Research*. 2014. Vol. 84. No. 3. P. 411–445.
3. Lukes S. Power: A radical view [2005] // *Contemporary Sociological Theory*. 2012. No. 266 (3). P. 1–22.
4. McDonnell L.M. Educational accountability and policy feedback // *Educational Policy*. 2013. No. 27 (2). P. 170–189.
5. Ostrom E. Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems // *American Economic Review*. 2010. No. 100 (3). P. 641–672.
6. Щедровицкий Г.П. и др. Педагогика и логика // *Международный журнал «Магистериум»*. М.: Касталь, 1993. С. 31–38.
7. Пенская Е.Н. «Образовательная политика»: к вопросу о содержательном наполнении речевой формулы // *Вопросы образования*. 2012. № 4. С. 249–258. <<https://doi.org/10.17323/1814-9545-2012-4-249-258>>.
8. Carnoy M., Froumin I., Loyalka P.K., Tilak J.B. The concept of public goods, the state, and higher education finance: a view from the BRICs // *Higher Education*. 2014. No. 68. P. 359–378.
9. Moe T.M. Political Control and the Power of the Agent // *Journal of Law, Economics and Organization*. 2006. No. 22 (1). P. 1–29.

¹ Здесь и далее источники приводятся в порядке очередности чтения по важности.

10. Лефевр В.А., Щедровицкий Г.П., Юдин Э.Г. «Естественное» и «искусственное» в семиотических системах // Проблемы исследования систем и структур. Материалы к конференции. М., 1965.

Задание 1 (темы 1–2)

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ знание основных направлений влияния политики на систему образования;
 - √ способность проводить различия между сферой политики и сферой бюрократии (policy) на примере образовательной политики;
 - √ способность описывать место системы образования в обществе в контексте других социальных подсистем с точки зрения их обусловленности политическими факторами;
 - √ способность на основании анализа увидеть лакуны системы образования и разработать политику, замещающую имеющиеся недостатки системы.

Краткое описание задания: написать аналитическое эссе по теме «Что бы Вы хотели изменить в образовании в России первым делом для того, чтобы жизнь стала лучше?» В эссе следует отразить дискуссии в медиа и в научной литературе, связанные с выбранной темой, и ответить на вопросы из предложенных ниже.

a. «Politics — policy (governance — management)»

- Какие политические силы поддерживают, а какие сопротивляются?
- Какова логика достижения результата? (почему это получится?)

b. «Private — Public — Common good»

- На какой тип блага ориентируемся?

с. «Естественное и искусственное»

- На какие естественные процессы опираемся?

d. «Универсальное и уникальное (возраст, культуры)»

- Как учитываем возрастные и культурные особенности?

e. «Внутреннее и внешнее»

- Есть ли внешний эффект от внутреннего изменения?

Формат: аналитическое эссе (4000 знаков с пробелами), выполненное в Microsoft Office Word и представленное в формате .docx, .pdf.

Тема 3. Образование как фактор развития экономики — теория человеческого капитала

Аннотация

1. Образование является не только источником воспроизводства рабочей силы, но и двигателем роста экономики.

2. Образование может быть рассмотрено как область действий самостоятельных индивидов (и их семей), рационально инвестирующих ресурсы ради получения выгоды в будущем.

3. Индивидуальные стратегии максимизации полезности через образование приводят к росту производительности на уровне компаний и общества в целом.

4. Ключевой результат образования — это общие и специфические навыки, необходимые на рынке труда.

Ключевые источники по теме:

1. *Psacharopoulos G., Patrinos H.A.* Returns to investment in education: a decennial review of the global literature // *Education Economics*. 2018. No. 26 (5). P. 445–458.

2. *Klees S.J.* Human capital and rates of return: Brilliant ideas or ideological dead ends? // *Comparative Education Review*. 2016. No. 60 (4). P. 644–672.

3. *Кузьминов Я.И., Сорокин П.С., Фрумин И.Д.* Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // *Форсайт*. 2019. Т. 13. № 2. С. 19–41.

Дополнительные источники:

1. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019.

2. *Агранович М.Л.* Индикаторы достижения целей устойчивого развития в сфере образования и национальная образовательная политика // Вопросы образования. 2017. № 4. С. 242–264.

3. *Ma J., Pender M., Welch M.* Education Pays 2016: The Benefits of Higher Education for Individuals and Society. Trends in Higher Education Series. College Board. 2016.

Задание 1 (тема 3)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность проиллюстрировать концептуальное понимание логики теории человеческого капитала (и основных критических аргументов против нее) и ее роли в изучении образования и его эффектов;
 - √ способность проиллюстрировать логику теории человеческого капитала (ЧК) на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой (а также обосновать и проиллюстрировать критические аргументы).

Краткое описание задания: описать два аргумента «за» или «против» теории ЧК («против» — то есть показав альтернативное объяснение того, от чего зависят успех человека в жизни и успешное экономическое развитие общества). Важно показать связь с образованием (тем или иным его конкретным сегментом), необходимо привести эмпирические подтверждения в основе аргументации.

Формат: дебаты в Miro.

Задание 2 (тема 3)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - ✓ способность проанализировать изменения теории человеческого капитала в российских реалиях, в глобальных процессах;
 - ✓ понимание ключевых составляющих человеческого капитала в современных реалиях.

Краткое описание задания: найти и описать пример одной образовательной политики (реформы) из международного или российского опыта, которая в наиболее явном виде опирается на представление об образовании как о сфере формирования человеческого капитала, — с точки зрения целей, содержания и результатов реформы (с приведением фактов, эмпирических данных, подтверждающих позицию студента).

Формат: презентация по предложенному преподавателем шаблону.

Тема 4. Образование с точки зрения теории воспроизводства общества и трансляции культуры (Дюркгейм, Мид)

Аннотация

1. Образование — как фактор социального воспроизводства и адаптации под новые функциональные запросы, под задачи усложнения разделения труда — формирует человека в соответствии с требованиями социальной структуры (Э. Дюркгейм).

2. Воспроизводство в соответствии с этими теориями является прямым процессом выстраивания социальной структуры — структурированием социального мира, даже если выстраиваемые структуры появляются впервые (но отражают единый и неизменный культурный тренд) — как в случае с подготовкой по новой профессии в ситуации индустриализации.

3. Образование для воспроизводства обслуживает постфигуративные культуры, в которых старшее поколение знает и умеет больше молодого (М. Мид).

Ключевые источники по теме:

1. *Дюркгейм Э.* Социология образования. М.: ИНТОР, 1996. <https://pedlib.ru/Books/2/0060/2_0060-1.shtml>.

2. *Meyer J.W.* World society, institutional theories, and the actor // *Annual Review of Sociology*. 2010. No. 36. P. 1–20.

3. *Мид М.* Культура и мир детства. М.: Наука, 1988. Разд. VI. Культура и преемственность. Исследование конфликта между поколениями. Гл. 1. Прошлое: Постфигуративные культуры и хорошо известные предки. <https://static.iea.ras.ru/books/Ethnographic_library/Mead_Culture_and_Childhood.pdf>.

Дополнительные источники:

1. *Meyer J.W.* The effects of education as an institution // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 83 (1). P. 55–77.

2. *Мау В.А.* Экономика непредсказуемого: на пути к новой парадигме // *Образовательная политика*. 2020. № 1 (81). С. 8–11.

3. *Щедровицкий Г.П. и др.* Педагогика и логика. М.: Кастань // *Международный журнал «Магистериум»*. 1993. Глава «Воспроизводство и трансляция культуры».

4. *Шаронова С.А.* Из истории развития социологии образования за рубежом // *Социологические исследования*. 2005. № 3. С. 119–126.

5. *Асмолов А.Г.* Социальные эффекты образовательной политики // *Национальный психологический журнал*. 2010. № 2. С. 100–106.

Задание 1 (тема 4)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35

- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ понимание основных теорий о роли образования в воспроизводстве неравенства;
 - √ знание конкретных механизмов, через которые образование способствует преодолению статусных различий.

Краткое описание задания: описать одну область высшего образования (направление и/или группу вузов, может быть, с учетом регионального аспекта) в России сегодня, которая, по Вашему мнению, реализует только роль воспроизводства социальных структур с точки зрения их «культурного аспекта» (не жестких правил игры, а представлений, ценностей и т.п.).

Формат: схема в Miro по следующей структуре:

- 1) характеристика области (например, обучение социологии в не-селективных вузах);
- 2) какие конкретные социальные группы, структуры и системы неравенства данное направление подготовки воспроизводит?
- 3) через какие механизмы происходит воспроизводство?
- 4) какие эффекты это дает для будущей карьеры (зароботная плата, возможности трудоустройства) и т.п.?

Тема 5. Образование с точки зрения теории воспроизводства социальной структуры

Аннотация

1. Образование является инструментом поддержания и укрепления статусных различий, а также передачи социальных привилегий.

2. Культурный капитал является инструментом доминирования элит через образование.

3. Первичным эффектом неравенства является недоступность уровней образования, а вторичным — разное качество внутри каждого уровня; таким образом воспроизводится социальная иерархия.

4. Траектория влияет на образование, и наоборот.

Ключевые источники по теме:

1. *Бурдые П., Пассрон Ж.К.* Воспроизводство: элементы теории системы образования. 2007. Кн I. Основы теории символического насилия. Гл. 1.

Разд. 4. О системе образования. С. 65–76; Кн. II. Поддержание порядка. Гл. 1. Культурный капитал и педагогическая коммуникация. С. 77–113.

2. *Константиновский Д.Л.* Неравенство в российском образовании: XX в. — начало XXI в. // Образование и социальная дифференциация: коллективная монография. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. С. 203–225.

3. *Капуза А.В. и др.* Образовательные результаты и социальное неравенство в России // Вопросы образования. 2017. № 4. С. 10–35.

Дополнительные источники:

1. *Nash R.* A realist framework for the sociology of education: Thinking with Bourdieu // Educational Philosophy and Theory. 2002. No. 34 (3). P. 273–288.

2. *Coleman J.S.* Families and schools // Educational Researcher. 1987. No. 16(6). P. 32–38. <<https://clck.ru/36N4bY>>.

3. *Nash R., Lauder H.* Explaining inequalities in school achievement: A realist analysis. Routledge, 2016.

4. *Бурдые П.* Формы капитала // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 5. С. 60–74.

5. *Blanden J., Doepke M., Stuhler J.* Educational inequality // National Bureau of Economic Research. 2022. No. w29979.

6. OECD. Equity and Inclusion in Education: Finding Strength through Diversity. Paris: OECD Publishing, 2023. <<https://doi.org/10.1787/e9072e21-en>>.

7. Биография неравенства: от рождения до взрослости. <https://iq.hse.ru/educational_inequality/>.

Задание 1 (тема 5)

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которое направлено задание:
√ понимание конкретных механизмов, через которые образование способствует передаче статусных привилегий и укреп-

плению статусных различий, несмотря на наличие альтернативных декларативных целей;

- √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать примеры воспроизводства неравенства через образование.

Краткое описание задания: на примере не менее трех относительно успешных реформ национального уровня (проведенных не ранее 2017 года) в любых странах сформулировать и обосновать, какой конкретный вид блага (и, если актуально, какую связанную с ним структуру/слой общества, который именно это благо наиболее активно производит и распространяет) сегодня с точки зрения сохранения социальной структуры общества особенно важен, чтобы образование воспроизводило?

Формат: презентация по следующей структуре:

1-й слайд — описание «блага» и, если актуально, описание связанной с ними структуры/социального слоя. В качестве «блага» могут выступать не только материальные блага, но и права, компетенции, знания, формы и практики деятельности и т.п.;

2–4-й слайды — описание трех реформ.

Формат: индивидуальная презентация по шаблону, заранее подготовленному преподавателем.

Тема 6. Место образования в обществе через призму теорий прогресса

Аннотация

1. Образование как фактор социетального прогресса не просто отвечает на запросы внешних структур и помогает подстроиться, но и задает новые культурные стандарты и кадры под эти стандарты, заставляя социальные структуры меняться под них.

2. Образование — основной двигатель в научно-технологическом прогрессе, в том числе в прорывных инновациях (disruptive innovations).

3. Образование — двигатель глобализации.

4. Образование может действовать как двигатель прогресса, особенно в ситуации кофигуративной культуры, когда и дети становятся источниками новых ценностей и стандартов поведения (М. Мид).

Ключевые источники по теме:

1. *Дьюи Дж.* Демократия и образование. М.: Педагогика пресс, 2000. Гл. VI. Образование консервативное и прогрессивное.

2. *Lassnigg B.S., Schwartzman S., Schweisfurth M., Verma S.* How Can Education Promote Social Progress? <<https://comment.ipsp.org/chapter/chapter-19-how-can-education-promote-social-progress>>.

3. *Meyer J.W.* The effects of education as an institution // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 83 (1). P. 55–77.

Дополнительные источники:

1. *Biesta G., Vie M.D., Wildemeersch D.* Civic learning, democratic citizenship and the public sphere. Springer, 2014.

2. *Николаева Т. П., Бичева И.Б.* Образование как необходимое условие достижения устойчивого развития и основа будущего прогресса // *Вестник Минского университета*. 2014. № 4 (8).

3. *Meyer J.W.* World society, institutional theories, and the actor // *Annual Review of Sociology*. 2010. No. 36. P. 1–20.

4. *Дьюи Д.* От ребенка — к миру, от мира — к ребенку. М.: Карапуз, 2019.

Тема 7. Место образования в обществе через призму теорий революционного преобразования общества

Аннотация

1. Предельный вариант идеи прогресса через образование — формирование по заданному образцу нового человека, направленного на слом социального воспроизводства.

2. Идеи переустройства общества на основе идеальных представлений порождают идею формирования нового человека.

3. В основе советских (социалистических) образовательных практик лежат идеи социалистов-утопистов (Мор, Сен-Симон, Фурье) и большевистская жесткость.

4. Радикальные коммунисты настаивают на полном приспособлении человека к заданным структурам (Крупская, Макаренко); неортодоксальные марксисты акцентируют активность и сознательность человека (Грамши).

5. Идея префигуративной культуры, когда дети быстрее осваивают новое в условиях интенсивных трансформаций (М. Мид), также работает на формирование нового человека.

6. Образование может содействовать преобразованию общества в справедливое, если новое поколение будет понимать причины несправедливости и неравенства и механизмы их преодоления.

Ключевые источники по теме:

1. *Макларен П.* Жизнь в школах: введение в критическую педагогику // Вопросы образования. 2006. № 2. С. 61–74.

2. *Фрумин И.Д.* Введение в теорию и практику демократического образования. 1998. Гл. 1–2. Связь демократии и образования.

3. *Фрейре П.* Педагогика угнетенных. М.: Азбука-Аттикус, 2018. Введение.

Дополнительные источники:

1. *Biesta G., M.D. Vie, Wildemeersch D.* Civic learning, democratic citizenship and the public sphere. Springer, 2014.

2. *Граммши А.* Заметки о фольклоре // Формирование человека (заметки о педагогике). М.: Педагогика, 1983. С. 128–130.

3. *Ленин В.И.* Задачи союзов молодежи. Речь на III Всероссийском съезде Российского Коммунистического Союза молодежи 2 октября 1920 г. <<https://clck.ru/36PEhK>>.

4. *Фрумин И.Д.* Вызов критической педагогики // Вопросы философии. 1998. № 12. С. 55–62.

5. *Samoff J.* Socialist education? // Comparative Education Review. 1991. No. 35 (1). P. 1–22.

Задание 1 (темы 6–7)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35

- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ понимание места образования через призму теорий прогресса с учетом разных типов поколенческих отношений (Дьюи, Мид);
 - √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать примеры культурных стандартов, которые задает образование.

Краткое описание задания: сформулируйте один фактор социального прогресса через высшее образования (в РФ), который не был упомянут в лекции (найти такие цели общественного развития, на достижение которых работает высшее образование), а также кратко опишите, как этот фактор реализуется.

Формат: концепт-карта (постер) в Miro.

Задание 2 (темы 6–7)

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ понимание места образования в создании нового общества и «нового человека» через призму теорий социалистов-утопистов, радикальных и умеренных марксистов;
 - √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать примеры наследия советского (социалистического) видения места образования.

Краткое описание задания: спрогнозировать на основании собственного опыта и наблюдения, каким будет следующий «виток» общественного прогресса в образовании? (за пределами высшего

образования (можно взять любой уровень или конкретный сегмент внутри уровня)). Необходимо спрогнозировать, что будет на горизонте 10–15 лет. Какие новые формы и механизмы деятельности в общественной жизни (в любой ее сфере) должны и могут продвигать образование?

Формат: аналитическое эссе (около 4000 знаков с пробелами) с опорой на академические и экспертные источники.

Тема 8. Место образования через призму теорий свободного развития и самореализации человека

Аннотация

1. Ценность детства как самостоятельного периода в жизни человека диктует видение образования как места счастливого проживания детьми этого периода.

2. Становление взрослости, согласно Ж.-Ж. Руссо, Л.Н. Толстому и их последователям, происходит через свободное освоение культуры и опыта.

3. Россия — один из центров гуманистической педагогики, которая начиналась Л.Н. Толстым и продолжалась — через Сухомлинского — свободной педагогией конца XX в. Тубельского и Газмана.

4. Возрастание ценности человека в западной культуре после Второй мировой войны приводит к росту популярности этого взгляда.

5. Возрастание ценности ребенка приводит также к росту запроса на роль государства в обеспечении условий образования, что становится фактором легитимности государства.

Ключевые источники по теме:

1. *Иллич И.* Освобождение от школ. Пропорциональность и современный мир. М.: Просвещение, 2006. Гл. 1. Почему надо отменить как саморазумеющуюся обязательность школы. С. 18–37. Гл. 3. Ритуализация образования. С. 45–58.

2. *Гессен С.И.* Основы педагогики. Введение в прикладную философию. М.: Школа-Пресс, 1995. <<https://clck.ru/36P96D>>.

3. *Пинский А.А.* Либеральная идея и практика образования. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. Глава «Педагогика свободы».

Дополнительные источники:

1. Dewey J. Democracy and education by John Dewey. 1916. Project Gutenberg. Chapter One: Education as a Necessity of Life. Democracy and education. P. 4–13. <<https://clck.ru/36PAuC>>. Chapter Seven: The Democratic Conception in Education. <<https://clck.ru/36PAwf>>.

2. Голдинг У. Повелитель мух. М.: Litres, 2014.

3. Сэлинджер Д.Д. Над пропастью во ржи. М.: Litres, 2011.

4. Сухомлинский В.А. Сердце отдаю детям. Киев: Радянська школа, 1974. Т. 2.

5. Руссо Жан-Жак. Эмиль, или О воспитании. М.: Мультимедийное издательство Стрельбицкого, 2016. Книга первая.

6. Как советское образование трансформировалось в российское. Проект «Свободная школа» — четырехсерийный документальный фильм о трансформации системы образования 1985–2012 гг. <<http://freeschool.education/#>>.

7. Толстой Л. О народном образовании. IQ Publishing Solutions LLC, 1862.

8. Тубельский А. Школа будущего, построенная вместе с детьми. М.: Litres, 2022. Ч. 1. Смысл школы.

Тема 9. Обобщение и сравнение различных взглядов на место образования в обществе

Аннотация

1. Каждый из рассмотренных взглядов на место образования в обществе имеет свои ограничения и возможности для человека и общества.

2. Каждый из рассмотренных взглядов на место образования в обществе зародился в конкретных исторических условиях и должен анализироваться с учетом характерных для соответствующих эпох представлений и проблем.

3. За любой масштабной образовательной политикой лежит один из этих взглядов на образование, хоть и не всегда артикулированный.

4. Комплексное представление о соотношении между рассмотренными взглядами на место образования в обществе позволяет более полно понимать причины, содержание и эффекты образовательной политики.

Задание 1 (темы 8–9)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ понимание места образования и конкретного дизайна образовательных институтов в теориях «естественного», или «свободного», развития человека (Руссо, Толстой, Корчак);
 - √ понимание логики и инструментов педагогического обеспечения свободного развития в теориях Сухомлинского, Тубельского, Газмана;
 - √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать примеры реализации идей свободного образования из наследия советского (социалистического) видения места образования.

Краткое описание задания: задание предполагает два варианта, описанные ниже. Группа студентов может самостоятельно выбрать наиболее понравившееся ей задание.

Вариант 1: взять любую меру в образовании на уровне школы (это может быть как существующая мера (причем можно взять меру, действующую локально, и масштабировать ее), так и та мера, которую можно сформулировать самостоятельно), которая отвечала бы духу свободного развития, и коротко ее описать, включая эффекты.

Затем для этой меры прописать четыре эффекта с точки зрения каждой из теорий: 1) человеческого капитала; 2) воспроизводства макроструктур в обществе (позиция Дюркгейма); 3) Бурдьё (воспроизведение неравенства); 4) Мейера (эволюция прогресса).

Формат: постер в Miro по следующей структуре (всего шесть стикеров):

один стикер — описание самой реформы;

один стикер — обоснование соответствия реформы духу свободного развития, включая ее эффекты;

четыре стикера — краткое описание эффектов согласно указанным в задании теориям (по одному на каждую теорию).

Вариант 2: опираясь на собственный образовательный опыт, а также на дискуссию, состоявшуюся в рамках текущего занятия, подобрать не менее трех актуальных изменений в образовании (за последние три года), предложенных разными акторами, проанализировать их, а затем коротко описать, показав, с каким взглядом на место образования они связаны.

Формат: постер в Miro по следующей структуре (всего шесть стикеров):

три стикера — описание двух актуальных изменений в образовании (с указанием акторов);

три стикера — описание взглядов на образование, с которыми связаны выбранные Вами изменения.

Блок 2. Как устроено образование и управление им

Тема 10. Основные агенты, стейкхолдеры в образовании

Аннотация

1. Система образования очень сложна — здесь присутствуют разные стейкхолдеры, которые имеют разные интересы и стратегии. Порой эти интересы и стратегии противоречат друг другу — это необходимо учитывать в политике.

2. Вопрос о стейкхолдерах — это вопрос о власти и ресурсах.

3. Интерес к системе образования у обучающихся и их семей является жизненным, но в формальной системе они имеют очень слабый голос.

4. Стейкхолдеры отличаются не только силой влияния, но и временным горизонтом интересов — у политиков и чиновников он самый короткий.

5. Одним из самых древних стейкхолдеров системы образования является церковь.

6. Одними из новейших стейкхолдеров системы образования становятся некоммерческие организации в области социального развития и культуры.

Ключевые источники по теме:

1. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. No. 83 (2). P. 340–363.

2. Сорокин П.С., Вятская Ю.А. Международная экспертная повестка в образовании: ключевые характеристики и проблемные зоны // *Образование и наука*. 2022. Т. 24. № 1. С. 11–52.

3. Kettunen J. Stakeholder relationships in higher education // *Tertiary Education and Management*. 2015. No. 21. P. 56–65.

Дополнительные источники:

1. Musiał K. Redefining external stakeholders in Nordic higher education // *Tertiary Education and Management*. 2010. No. 16. P. 45–60.

2. Wagner N., Hassanein K., Head M. Who is responsible for e-learning success in higher education? A stakeholders' analysis // *Journal of Educational Technology and Society*. 2008. No. 11 (3). P. 26–36.

3. Friedman A.L., Miles S. Developing stakeholder theory // *Journal of Management Studies*. 2002. No. 39 (1). P. 1–21.

4. Хавенсон Т.Е., Королева О.Д., Лукина А.А. Акторы образовательных инноваций: ценности и мотивация // *Факты образования* № 6 (21). М.: НИУ ВШЭ, 2018.

5. Абанкина И.В., Филатова Л.М. Дошкольное образование: Взгляд родителей и педагогов // *Факты образования*. № 6 (15). М.: НИУ ВШЭ, 2017.

Задание 1 (тема 10)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия

- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность назвать основные постулаты («старой») институциональной теории и теории нового институционализма и сформулировать предположения на основе указанных теорий для сферы образования о составе и логике действия ключевых стейкхолдеров;
 - √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать роли ключевых стейкхолдеров, выявить и идентифицировать их потенциальный интерес и стратегии применительно к области образования.

Краткое описание задания:

1. Выбрать любой из (под)уровней образования: 1) дошкольное образование; 2) младшее школьное образование; 3) среднее школьное образование; 4) старшее школьное образование; 5) среднее профессиональное образование; 6) высшее образование; 7) аспирантура.
2. Сформулировать и описать ключевую проблему для выбранного (под)уровня образования, в том числе значимую для самих обучающихся.
3. Составить список конкретных стейкхолдеров (не менее пяти позиций).
4. Правильно (схематически) изобразить (картинка/рисунок/схема) и текстуально (кратко в Miro) описать характеристики ключевых стейкхолдеров по данной проблеме, обязательно включая в качестве стейкхолдеров обучающихся (то есть с фокусом на их позиции).
5. Обосновать позицию стейкхолдеров по отношению к проблеме.
6. Подумать над реформой, которая бы эту проблему решала. Кроме того, подумать над идеями обоснования позиции стейкхолде-

ров по отношению к сформулированной реформе. (Приложить краткий анализ аналогичных реформ в мире.)

Формат: схема в Miro (со стикерами-описаниями).

Задание 2 (тема 10)

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность на примере конкретных практических кейсов, связанных с образовательной политикой, назвать и обосновать роли ключевых стейкхолдеров, выявить и идентифицировать их потенциальный интерес и стратегии применительно к области образования;
 - √ способность самостоятельно описать позиции стейкхолдеров, их потребности и интересы в рамках той или иной проблемы в системе образования.

Краткое описание задания: на основании выполненных на занятии групповых работ сформулировать и описать реформу, которая решала бы указанную проблему. Предложить идеи обоснования позиции стейкхолдеров по отношению к сформулированной реформе. Дополнительно проанализировать не более двух аналогичных реформ в мировой практике.

Создать соответствующую схему в системе координат, а затем прикрепить схему/рисунок к документу Word.

Формат: индивидуальное аналитическое эссе объемом около 4000–6000 знаков с пробелами.

Тема 11. Бюрократия как базовая форма организации социальной сферы, в том числе в образовании

Аннотация

1. Почему появилась и почему необходима бюрократия? Достоинства бюрократии как центрального механизма функционирования общества современного типа.

2. Недостатки бюрократии, среди которых главный — неспособность к быстрой адаптации к изменениям.

Ключевые источники по теме:

1. Вебер М. Бюрократия // *Личность. Культура. Общество*. 2007. Т. 9. № 1. С. 10–28.

2. Битэм Д. Бюрократия // *Социологический журнал*. 1997. № 4. С. 165–185.

3. Васильева В.М. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. Гл. 2.5. Как сформировалась современная теория государственной политики и управления. Теория бюрократии. С. 35–37.

Дополнительные источники:

1. *Lassnigg L.* Complexity in a bureaucratic-federalist education system. OECD, 2016. P. 115–137. Chapter 6.

2. Курбатова М.В. Реформа высшего образования как институциональный проект российской бюрократии: содержание и последствия // *Мир России. Социология. Этнология*. 2016. Т. 25. № 4.

3. Косарецкий С.Г., Груничева И.Г., Гошин М.Е. Образовательная политика России конца 1980-х — начала 2000-х годов: декларации и практическое влияние на неравенство в общем образовании // *Мир России. Социология. Этнология*. 2016. Т. 25. № 4. С. 115–135.

4. Дрантусова Н.В., Князев Е.А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2013. Т. 8. № 1. С. 264–273.

Задание 1 (тема 11)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность теоретически обосновать причины появления бюрократии как базовой формы организации социальной сферы в обществе современного типа;
 - √ знание ключевых характеристик модели (теории) бюрократии, ее преимущества и недостатки;
 - √ знание особенностей бюрократии в образовании.

Краткое описание задания:

1. Выбрать любую особенно важную задачу образовательной политики на национальном уровне в России (например, формирование/повышение образовательных результатов в конкретной сфере или решение проблем доступности, неравенства или др.).
2. Кратко описать существующие основные бюрократические меры, которые применяются для решения этой задачи, аргументировать их недостаточную эффективность, указав конкретных стейкхолдеров, чьи интересы ущемлены (один слайд).
3. Предложить механизм новых бюрократических шагов, посредством которых можно решить эту задачу (указав конкретных стейкхолдеров, которые выиграют более всего). Под «бюрократическими шагами» понимаются организационные меры, отвечающие рассмотренным на занятии принципам (два-три слайда — описание бюрократического механизма).
4. Обосновать, как предложенный механизм может избежать тех негативных проявлений бюрократии, которые были рассмотрены на занятии? Какие для этого нужны специальные меры? (один-два слайда).

Формат: презентация PowerPoint по заданной в описании задания структуре.

Задание 2 (тема 11)

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность теоретически обосновать причины появления бюрократии как базовой формы организации социальной сферы в обществе современного типа;
 - √ знание ключевых характеристик модели (теории) бюрократии, ее преимущества и недостатки;
 - √ знание особенности бюрократии в образовании.

Краткое описание задания: написать рецензию (около 4000 знаков с пробелами) на текст: <<https://clck.ru/36PCw2>>/<<https://clck.ru/36PCyY>>.

В этой рецензии необходимо кратко оценить полезность указанной публикации для понимания роли бюрократии в развитии и функционировании образования с учетом того контента, который был на занятии. Также необходимо ответить на следующие вопросы:

1. В чем статья дополняет понимание роли бюрократии в развитии и функционировании образования, изученной на занятии?
2. В чем противоречит этому пониманию?
3. Какие конкретные ценные знания Вы вынесли из этой статьи для себя?

В помощь — ссылка на рекомендации о том, как писать рецензию: <<https://clck.ru/36PD6N>>.

Тема 12. Рынок, ассоциация, самообразование — альтернативные формы организации образования — переход от классической бюрократии к альтернативным моделям. Рыночный подход к образованию (New public management): факторы, механизмы и эффекты

Аннотация

1. Исторически в XX в. наблюдается динамика от бюрократии к альтернативным моделям, поскольку первая не справляется со сложностью и многообразием мира, с задачей обучения каждого. Она неэффективна, но необходима по-прежнему.

2. Исторически бюрократия возникла при введении массовизации и обязательности образования, когда произошел переход от моделей свободного рынка.

3. Новые инструменты управления ориентируются на результаты, а не на регламентацию процессов, они также используют рыночные механизмы.

Ключевые источники по теме:

1. *Васильева В.М.* Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. Гл. 5. Эволюция основных моделей государственного управления.

2. *Tolofari S.* New public management and education // Policy Futures in Education. 2005. No. 3 (1). P. 75–89.

3. *Пинский А.* Школа, зарабатывающая деньги. Либеральная идея и практика образования. М.: ВШЭ, 2007. С. 312–323.

Дополнительные источники:

1. *Apple M.* Between Neo-Liberalism and Neo-Conservatism: Education and conservatism in a global context. In: Torres N.B. (ed.) Globalization and Education: Critical Perspectives. Routledge. New York, 2000. P. 57–78.

2. *Fusarelli L.D., Johnson B.* Educational governance and the new public management. Public Administration and Management // An Interactive Journal. 2004. No. 9 (2). P. 118–127.

3. *Goldfinch S., Wallis J.* Two Myths of Convergence in Public Management Reform // Public Administration. 2010. No. 88 (4). P. 1099–1115.

4. *Абанкина И.В., Дудырев Ф.Ф., Фрумин И.Д., Шабалин А.И.* Эволюция финансирования системы СПО: на пути к частно-государственному партнерству // Современная аналитика образования. № 8 (16). М.: НИУ ВШЭ, 2017.

5. *Абанкина И.В., Семенова К.А.* Гуманитарный сектор патерналистского государства. СПб.: Алетейя, 2023. Гл. 4. Образование: инвестиции в будущее.

6. *Friedman A.L., Miles S.* Developing stakeholder theory // *Journal of Management Studies*. 2002. No. 39 (1). P. 1–21.

7. *Осипов А.М.* Рыночные механизмы — социальный тупик российско-го образования // *Высшее образование в России*. 2019. № 5. С. 63–72.

8. *Levin H.M.* Educational vouchers: Effectiveness, choice, and costs // *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*. 1998. No. 17 (3). P. 373–392.

9. *Friedman M., Friedman R.* Free to Choose: A Personal Statement. Harcourt Brace & Company, 1980.

10. *Hsieh C.T., Urquiola M.* When schools compete, how do they compete? An assessment of Chile's nationwide school voucher program. 2003.

Задание 1 (тема 12)

- Тип задания: групповое (5–6 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность теоретически обосновать причины появления бюрократии как базовой формы организации социальной сферы в обществе современного типа;
 - √ знание ключевых характеристик модели (теории) бюрократии, ее преимущества и недостатки;
 - √ способность назвать особенности бюрократии в образовании.

Краткое описание задания:

Пояснение: по итогам проведенного на федеральном уровне мониторинга качества общего (школьного) образования было обнаружено, что одна из школьных дисциплин неэффективна. На основании этого результата было принято решение о разработке и имплементации в образовательную программу одного нового предмета (со-

держательного блока), который мог бы быть более полезным для обучающихся и в перспективе — в целом для государства.

Задание:

- 1) определить на основании практического опыта и изученной в рамках (вне рамок) курса академической/экспертной литературы, какая из школьных дисциплин по результатам такого мониторинга могла быть выявлена в качестве наименее эффективной и подлежит трансформации;
- 2) определить, какая школьная дисциплина могла бы быть более эффективной и полезной для самих обучающихся и в перспективе для государства (это может быть уже существующая дисциплина, которую необходимо трансформировать или усилить, либо совершенно новый образовательный компонент);
- 3) разработать и прописать на основании опыта, полученного в рамках курса, конкретный дизайн имплементации предложенной Вами дисциплины, который отвечал бы принципам «нового государственного управления» (New Public Management).

Формат:

- 1) ролевая игра (в группе 5–6 человек);
- 2) каждый из участников команды занимает позицию определенного стейкхолдера:
 - государство, министерство образования/экономики;
 - частный бизнес/работодатели/рынок труда;
 - педагоги/администрация школы;
 - родители;
 - учащиеся;
- 3) каждый участник команды отыгрывает роль одного из названных стейкхолдеров, позиционируя и обосновывая его интересы.

Результат:

- 1) схема в Miro:
 - один стикер — неэффективная дисциплина и тезисное обоснование;

- один стикер — заменяющая дисциплина;
- 5–6 стикеров — позиция каждого стейкхолдера и обоснование интересов;

2) консенсус в отношении принятой реформы (которая отвечает интересам всех стейкхолдеров и рыночным или квазирыночным принципам).

Задание 2 (тема 12)

Комментарий: данное задание предполагает самостоятельное закрепление материала, изученного в ходе аудиторного занятия с преподавателями, где студенты работают в рамках основного (школьного) образования. Такой формат позволяет наиболее эффективно отработать изученный материал в рамках самостоятельной (домашней) работы над заданием, а также избежать ошибочных суждений благодаря поддержке преподавателей курса при выполнении аналогичного задания на занятии.

- Тип задания: групповое (5–6 студентов в группе), выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность теоретически обосновать причины появления бюрократии как базовой формы организации социальной сферы в обществе современного типа;
 - √ знание ключевых характеристик модели (теории) бюрократии, ее преимуществ и недостатков;
 - √ знание особенностей бюрократии в образовании.

Краткое описание задания:

Пояснение: по итогам проведенного на федеральном уровне мониторинга качества высшего образования было обнаружено, что одна из программ на уровне вузов неэффективна. На основании этого результата было принято решение о разработке и имплементации одной новой образовательной программы, которая могла бы быть более полезной и эффективной для задач государства.

Задание:

- 1) определить на основании практического опыта и изученной в рамках (вне рамок) курса академической/экспертной литературы, какая из программ по результатам такого мониторинга могла быть выявлена в качестве наименее эффективной и подлежит трансформации (это может быть не конкретная программа в конкретном вузе, а более распространенная программа, которая есть во многих вузах);
- 2) определить, какая программа могла бы быть более эффективной и полезной для самих студентов и для государства (это может быть уже существующая программа, которую необходимо трансформировать или усилить, либо совершенно новый образовательный компонент);
- 3) разработать и прописать на основании опыта, полученного в рамках курса, конкретный дизайн имплементации предложенной Вами программы, который отвечал бы принципам NPM.

Формат:

- 1) групповое аналитическое эссе (около 6000 знаков с пробелами);
- 2) аналогично заданию в рамках групповой работы на занятии — каждый участник группы занимает позицию стейкхолдера (отличную от той, которую занимал на занятии) и обоснованно описывает его интересы.

Блок 3. Что влияет на изменения образования, и как это анализировать

Тема 13. Что влияет на образовательную политику?

Аннотация

1. Образование находится не в вакууме, на него влияют не только конкретные стейкхолдеры, но и политические, экономические, социальные, демографические и культурные процессы.

2. В основе изменений в образовании лежат как искусственные, так и естественные процессы.

3. На постановку целей и направления изменений влияют интересы акторов (стейкхолдеров), внешние социально-экономические и технологические тренды (расселение, демография, экономика, новые технологии); внешние проблемы социально-экономического развития; внутренние проблемы системы; лучшие практики и инновации внутри сферы образования; глобальная дискуссия об образовании.

4. Характеристики трендов — масштаб, радикальность.

Тема 14. Глобальные и национальные тренды и вызовы как фактор влияния на образовательную политику

Аннотация

1. Тренды задают перспективу трансформации социальных феноменов, непосредственно влияющих на образование, на учащихся, семьи, рынок труда.

2. Представления о трендах формируются экспертными организациями, которые имеют собственные интересы, являясь также и стейкхолдерами.

3. Вызовы задают новые требования к образованию — прежде всего к его результатам.

4. Основные глобальные тренды, влияющие на образование.

5. Основные национальные тренды, влияющие на образование.

6. Основные глобальные вызовы для образования.

7. Основные национальные вызовы для образования.

8. Экономические и технологические тренды во многом определяют дальнейший прогресс, оказывающий влияние на образование.

Ключевые источники по темам:

1. Кузьминов Я.И., Сорокин П.С., Фрумин И.Д. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 19–41.
2. Тенденции, формирующие систему образования. Доклад Центра исследований и инноваций в области образования. ОЭСР. Гл. 1 // Вопросы образования. 2008. № 4. С. 7–16.
3. Клячко Т.Л. Образование в России и мире. Основные тенденции // Образовательная политика. 2020. № 1 (81). С. 26–40.

Дополнительные источники:

1. Sorokin P, Froumin I. 'Utility' of education and the role of transformative agency: Policy challenges and agendas // Policy Futures in Education. 2022. No. 20 (2). P. 201–214.
2. Komatsu H., Rappley J. A new global policy regime founded on invalid statistics? Hanushek, Woessmann, PISA, and economic growth // Comparative Education. 2018. No. 53 (2). P. 166–191. DOI: 10.1080/03050068.2017.1300008.
3. Соколов А.В. Долгосрочное прогнозирование тенденций развития образования методами Форсайт // Вопросы образования. 2004. № 3. С. 66–76.
4. OECD. Trends shaping education 2022. OECD, 2022. <<https://clck.ru/36PsCH>>.

Задание 1 (темы 13–14)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность дать характеристику основным трендам в области образования за последние два десятилетия, а также ключевых ассоциированных с ними стейкхолдеров;

- √ способность дать характеристику основным вызовам для управления политикой в области образования на основании учета современных трендов, а также ключевых ассоциированных с ними стейкхолдеров;
- √ способность сформулировать основные задачи для национального и глобального уровня управления образованием, вытекающие из современных трендов, с точки зрения образовательных результатов в части человеческого капитала;
- √ способность дать характеристику основным практикам образовательной политики и управления образованием, возникающим в национальном и глобальном масштабе в ответ на тренды и вызовы последних двух десятилетий.

Краткое описание задания:

Пояснение: задание позволит научиться формулировать тренды, которые влияют на те или иные области в образовании, а также осознать вариативность видения будущего с учетом трендов и стейкхолдеров.

Задание:

1. Возьмите любую область в образовании (содержание, методы, инфраструктура образования или др.) на любом из уровней образования (один слайд).
2. Выделите внешние тренды (не менее трех), которые являются важными для выбранной Вами области образования. Как минимум два тренда должны иметь противоположное влияние на выбранный Вами аспект. Подготовьте тезисное обоснование важности предложенных Вами трендов (2–4 слайда).

Формат: групповая работа (4–5 человек в группе), презентация PowerPoint + короткое устное выступление на занятии.

Задание 2 (темы 13–14)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность анализировать процессы изменений с использованием рамки естественно-искусственных процессов;
 - √ умение сравнивать различные факторы, влияющие на изменения в образовании;
 - √ понимание разницы трендов и вызовов для образования.

Краткое описание задания:

1. Взять любую область в образовании (содержание, методы, инфраструктура образования или др.) на любом из уровней образования (один слайд).

2. Выделить внешние тренды (не менее трех), которые являются важными для выбранной Вами области образования. Как минимум два тренда должны иметь противоположное влияние на выбранный Вами аспект. Подготовьте тезисное обоснование важности предложенных Вами трендов (2–4 слайда) с акцентом на внешнем характере этих трендов и с учетом комментариев на занятии.

3. Разработать минимум два сценария развития выбранного аспекта — в зависимости от динамики трендов (это должны быть разные сценарии, каждый из которых, во-первых, возможен (реалистичен) и, во-вторых, в существенной степени предполагает роль тех трендов, которые ранее выделены Вами, но разница между ними в том, что один сценарий предполагает одну динамику трендов, а другой — другую).

Каждый сценарий предполагает: 1) горизонт от 1 года до 5 лет; 2) обоснованные предположения о том, как изменятся тренды в рассматриваемый период времени; 3) описание того, как будет меняться именно та область образования, которая интересует.

Сценарий — это не перечень факторов, влияющих на область образования, а именно описание состояния самой области с учетом влияния на нее внешних факторов.

4. По желанию: укажите ключевых стейкхолдеров в развитии выбранной Вами области образования и опишите характеристики возможного изменения их позиции по отношению к выбранному аспекту. Например, появление нового стейкхолдера или резкий рост/снижение значимости сегодняшних стейкхолдеров, либо появление у них принципиально новых интересов, что приведет их к изменению их стратегий.

Формат: групповая работа (4–5 человек в группе), презентация PowerPoint.

Тема 15. Внутренние проблемы системы как фактор изменений сферы образования

Аннотация

1. Внутренние проблемы системы касаются процессов и акторов непосредственно внутри образования.

2. Внутренние проблемы активизируют стейкхолдеров, которые инициируют решения, но есть и стейкхолдеры, которые не заинтересованы в решении этих проблем.

3. Можно решать проблемы непосредственно, а можно искать и трансформировать источники этих проблем.

4. Ключевые внутренние проблемы российской системы образования: недофинансирование, старение кадров, растущее неравенство, отставание в международных исследованиях качества, высокая доля неуспешных учеников.

Ключевые источники по теме:

1. *Терентьев Е.А., Кузьминов Я.И., Фрумин И.Д.* Наука без молодежи? Кризис аспирантуры и возможности его преодоления // Современная аналитика образования. № 6 (55). М.: НИУ ВШЭ, 2021.

2. Груничева И.Г., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Поддержка школ, показывающих низкие образовательные результаты, как часть национальной образовательной политики. Обзор мирового опыта // Вопросы образования. 2012. № 3. С. 30–63.

3. Кошкаров В.А. и др. Пандемия как вызов развитию сети вузов в России: дифференциация или кооперация? // Вопросы образования. 2021. № 1. С. 52–73.

Дополнительные источники:

1. Coombs P.H. The world crisis in education: The view from the eighties. Oxford University Press, 1985.

2. Bell L., Stevenson H. Education policy: Process, themes and impact. Routledge, 2006.

3. Клягин А.В. и др. Шторм первых недель: как высшее образование шагнуло в реальность пандемии // Современная аналитика образования. № 6 (36). М.: НИУ ВШЭ, 2020.

4. Двенадцать решений для нового образования. Доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики. 2018. <<https://clck.ru/DcWsU>>.

5. Смолин. О.Н. Образование, политика, закон. М., 2010.

6. Viennet R., Pont B. Education Policy Implementation: A Literature Review and Proposed Framework // OECD Education Working Papers. 2017. No. 162.

Тема 16. Внутренние инновации и лучшие национальные и глобальные практики как фактор изменений

Аннотация

1. В системе образования возникают новые практики (низовые инновации, grassroots innovations), они стимулируют стейкхолдеров рассматривать возможности изменений как целей образования, так и механизмов достижения существующих целей, они также могут проблематизировать существующие практики (disruptive innovations).

2. Инновации распространяются в соответствии с циклом распространения инноваций.

3. Аналогичное влияние на систему может оказывать и пример из других отраслей и из других стран.

Ключевые источники по теме:

1. *Королева Д.О. и др.* Низовые инновации в современном российском образовании: определение поля исследования. В кн.: Практики развития: индивидуальная инициатива в новом образовательном пространстве. Красноярск: Институт психологии практик развития, 2018. С. 141–146.

2. *Барбер М., Доннелли К., Ризви С.* Океаны инноваций. Атлантический океан, Тихий океан, мировое лидерство и будущее образования // Вопросы образования. 2012. № 4. С. 109–186.

3. *Сафронов П.А., Сидорова К.Д.* Субъективные инновации: педагогическое движение в условиях радикальных социальных изменений // Вопросы образования. 2016. № 3. С. 224–237.

Дополнительные источники:

1. *Королева Д.О., Андреева А.А., Хавенсон Т.Е.* Шоковая инновация: концептуализация процесса цифровой трансформации образования в период пандемии // Образование и саморазвитие. 2023. Т. 18. № 2.

2. *Хавенсон Т.Е., Королева Д.О., Лукина А.А.* Акторы образовательных инноваций: ценности и мотивация // Факты образования. № 6 (21). М.: НИУ ВШЭ, 2018.

3. *Королева Д.О., Хавенсон Т.Е., Андреева А.А.* Ландшафт образовательных инноваций: содержание и структура // Факты образования. № 5 (20). М.: НИУ ВШЭ, 2017.

4. *Королева Д.О., Науширванов Т.О.* Экосистема развития инноваций российского образования: инфраструктурные характеристики. М.: НИУ ВШЭ, 2020.

Тема 17. Глобальная дискуссия как фактор влияния на национальную образовательную политику

Аннотация

1. Глобальная дискуссия об образовании порождает доминирующие нарративы, которые влияют как на политиков и управленцев, так и на «низовую» запрос общества, а кроме того, на локальные инновации.

2. Глобальная дискуссия порождается глобализацией экономики, конкуренцией экономических, социальных и культурных моделей.

3. Глобальная дискуссия поддерживается международными организациями через исследования, доклады, движения и проекты в поддержку.

4. Важную роль играют международные институты развития (включая благотворительные организации) — Всемирный банк, ОЭСР, ЮНЕСКО, ООН и др.

Ключевые источники по теме:

1. *Сорокин П.С., Вятская Ю.А.* Международная экспертная повестка в образовании: ключевые характеристики и проблемные зоны // Образование и наука. 2022. Т. 24. № 1. С. 11–52.

2. *Ball S.J.* Big Policies/Small World: An introduction to international perspectives in education policy // *Comparative Education*. 1998. Vol. 34. No. 2. P. 119–130.

3. *Агранович М.Л.* Индикаторы достижения целей устойчивого развития в сфере образования и национальная образовательная политика // Вопросы образования. 2017. № 4. С. 242–264.

Дополнительные источники:

1. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education. UN. 2022.

2. *Burns T., Gottschalk F.* (eds.) Educating 21st Century Children: Emotional Well-being in the Digital Age. Educational Research and Innovation. Paris: OECD Publishing, 2019. <<https://doi.org/10.1787/b7f33425-en>>.

3. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2022. <<https://doi.org/10.1787/3197152b-en>>.

Задания (темы 15, 16, 17)

Пример.

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: peer-review (рецензирование)
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ понимание роли глобальной дискуссии в инициировании мер образовательной политики;

√ умение идентифицировать проблемы систем образования (разного масштаба).

Краткое описание задания: ознакомиться и проанализировать опыт образовательного «Проекта 5–100» в части того, как этот проект отражает глобальную дискуссию и какие локальные особенности России «сталкиваются» с глобальной повесткой, поддерживая ее или, наоборот, ей не соответствуя.

Блок 4. Формулирование и реализация образовательной политики

Тема 18. Введение в теорию реформ. Цикл политики

Аннотация

1. Изменения в образовании делятся по масштабу и по инновационности. Наиболее масштабные и инновационные изменения, проводимые государствами, — реформы.

2. Реформы образования исторически укладываются в поступательное движение расширения охвата населения разными формами образования, а также в циклические переходы между жестким государственным управлением и широкой автономией «низовых стейкхолдеров».

3. Цикл реформирования (реализации политики) включает: постановку цели изменений и ее обоснование, выработку дизайна изменений, пилотирование, продвижение идеи и вовлечение стейкхолдеров, масштабную реализацию, оценку результатов и эффектов, корректировку и рутинизацию инновации.

Ключевые источники по теме:

1. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. С. 52–83.

2. *Bell L., Stevenson H.* Education policy: Process, themes and impact. Routledge, 2006. Part 1. Education policy.

3. *Zhu G., Xu G., Li Y. & Chen B.* Typology of OECD's Global Educational Governance and Its Policy Effect // *Comparative Education Review*, 2020. No. 64 (3). P. 525–542.

Дополнительные источники:

1. *Viennet R., Pont B.* Education policy implementation: A literature review and proposed framework. 2017.

2. *McDonnell L.M.* Educational accountability and policy feedback // *Educational Policy*. 2013. No. 27.2. P. 170–189.

3. *Lukes S.* Power: A radical view [2005] // *Contemporary Sociological Theory*. 2012. No. 266 (3). P. 1–22.

Задание 1 (тема 18)

- Тип задания: групповое, выполняется в рамках занятия
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ знание основных закономерностей реформирования сферы образования;
 - √ умение приводить примеры реформ;
 - √ понимание логики цикла выработки и реализации политики.

Краткое описание задания: 1) актуализировать материал интерактивной лекции, в частности, особое внимание уделить циклу политики и проанализировать его; 2) в устной форме задать вопросы на понимание, а также интересующие содержательные вопросы; 3) каждая группа выбирает определенный цикл данной политики, затем анализирует его подробнее с акцентом на его преимуществах и ограничениях.

Задание 2 (тема 18)

- Тип задания: групповое (4–5 студентов в группе), выполняется в рамках домашнего задания
- Кто оценивает задание: преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,35
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - ✓ понимание роли низовых инноваций и лучших практик в инициировании мер образовательной политики;
 - ✓ знание и понимание основных теорий инновации и моделей их распространения;
 - ✓ понимание факторов восприимчивости системы к инновациям;
 - ✓ понимание механизмов распространения лучших практик через национальные границы.

Краткое описание задания:

1. Осмыслить опыт занятия, в том числе развернувшуюся дискуссию (в помощь презентации с занятий: инновации и «Проект 5–100»).
2. Соотнести то, что сделали на занятии, с материалом по циклу политики: что было упущено, что недостаточно проработано?
3. Изучить программу проекта «Приоритет-2030» и детально описать современное состояние проекта, включая историю его замысла и запуска, в максимальном соответствии с содержанием презентации по циклу политики (с учетом тех этапов проекта, которые уже запущены или завершены).
4. На основании опыта обсуждений на занятии и с использованием по возможности материала по циклу политики разработать схему реализации проекта «Приоритет-2030» (как до настоящего момента, так и с перспективой до его завершения и оценки эффективности), включая его основные этапы.

Формат: групповая работа (до 5 человек в каждой группе), концепт-карта в Miro.

Тема 19. Этап формулирования целей и доказательного дизайна изменений

Аннотация

1. Цели интервенций в систему образования формулируются и определяются в итерационном процессе с участием широкого круга стейкхолдеров и с учетом актуальных трендов, а также с учетом национальных и/или глобальных экспертных дискуссий.

2. Цели интервенций в систему образования должны иметь операциональный характер, подлежать прямому объективному измерению.

3. Цели должны быть аргументированы: как их достижение усилит вклад образования в социально-экономическое развитие.

4. Доказательный дизайн изменений предполагает опору на методологические принципы, отраженные в передовой российской и мировой практике, включая прежде всего объективную измеримость результатов изменений, возможность определения причинно-следственной связи.

Ключевые источники по теме:

1. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьминова, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. С. 89–97.

2. Барбер М., Муршед М. Создавая будущее: как хорошие образовательные системы могут стать еще более эффективными в следующем десятилетии // Вопросы образования. 2010. № 3. С. 6–32.

3. Абанкина И.В. и др. Глобальная конкурентоспособность российского образования. Материалы для дискуссии // Современная аналитика образования. № 3 (20). М.: НИУ ВШЭ, 2017.

Дополнительные источники:

1. Bell L., Stevenson H. Education policy: Process, themes and impact. Routledge, 2006. Part 1. Education policy.

2. Zhu G., Xu G., Li Y., Chen B. Typology of OECD's Global Educational Governance and Its Policy Effect // Comparative Education Review. 2020. No. 64 (3). P. 525–542.

3. Барбер М., Доннелли К., Ризви С. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. 2013. № 3. С. 152–229.

4. *Grauwe A.D.* Improving the quality of education through school-based management: Learning from international experiences // *International Review of Education*. 2005. No. 51. P. 269–287.

5. *Stonkiene M., Matkevicien R., Vaiginiene E.* Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model // *Competitiveness Review*. 2016. No. 26 (2). P. 116–131.

6. Education Policy Outlook Reforms Finder. <<https://www.oecd.org/education/reformsfinder.htm>>.

Тема 20. Этап пилотирования и вовлечения. Продвижение идей изменений. Этап реализации

Аннотация

1. Реализация реформ в образовании: разрыв между планом и результатом.

2. Пилотирование — важнейший этап реформ, который часто пропускается.

3. Вопрос вовлечения стейкхолдеров — ключевой для успеха реформы, но, поскольку часто важные стейкхолдеры сопротивляются изменениям, необходимо понимать — почему и заранее планировать механизмы их вовлечения.

4. Реализация реформы зависит от множества факторов (автономия образовательных учреждений, финансирование, стиль управления и др.).

5. Значимые масштабные реформы зачастую порождают неожиданные неприятные последствия и сопротивление.

6. Главные оштбки: низкая рефлексивность и недостаточная вовлеченность стейкхолдеров.

7. Бюрократия делает реформы особо трудозатратными.

8. Реформы успешнее, если ограничивают число задач и опираются на масштабирование успешного опыта.

Ключевые источники по теме:

1. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьминова, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. С. 104–194.

2. *Пинский А.* К вопросу об управлении модернизацией образования // *Либеральная идея и практика образования*. М.: ВШЭ, 2007. С. 174–190.

3. *Муршед М., Чинези Ч., Барбер М.* Как лучшие системы школьного образования продолжают совершенствоваться // Вопросы образования. 2011. № 2. С. 5–122.

Дополнительные источники:

1. *Фуллан М.* Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы // Вопросы образования. 2011. № 4. С. 79–105.

2. *Vienne R., Pon B.* Education policy implementation: A literature review and proposed framework // OECD Education Working Paper. 2017. No. 162. <[https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2017\)11/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2017)11/En/pdf)>.

3. *Reimers F.M.* Audacious education purposes: How governments transform the goals of education systems. Springer Nature. 2020. P. 250.

4. *Carnoy M., Hallak J., Caillods F.* Globalization and educational reform: What planners need to know. UNESCO. International Institute for Educational Planning. 1999. Chapter 4. Articulating education reforms in the global economy. P. 47–64.

Тема 21. Этап оценки эффектов и результатов. Доказательные подходы

Аннотация

1. Промежуточная и итоговая оценка результатов — важный этап, который часто пропускается.

2. Существенна разница между результатами изменений, индикаторами изменений и эффектами изменений.

3. Для оценки эффектов и результатов ключевую роль играют результативность и экономическая эффективность.

4. Процесс оценки эффектов и результатов становится все более доказательным.

Ключевые источники по теме:

1. *Anderson L.W., Postlethwaite T.N.* Program evaluation: Large-scale and small-scale studies. UNESCO Digital Library. 2007. <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181752>>.

2. *Komatsu H., Rapple J.* A new global policy regime founded on invalid statistics? Hanushek, Woessmann, PISA, and economic growth // Comparative Education. 2017. No. 53 (2). P. 166–191.

3. Как сделать образование двигателем социально-экономического развития? Серия коллективных монографий «Российское образование: достижения, вызовы, перспективы» / Под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019.

Дополнительные источники:

1. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования. 2022. <<https://clck.ru/32gHsW>>.

2. *Агранович М.Л.* Ресурсы в образовании: насыщение или пресыщение? // Вопросы образования. 2019. № 4. С. 254–275.

3. *Лешуков О.В. и др.* Оценка вклада региональных систем высшего образования в социально-экономическое развитие регионов России // Современная аналитика образования. № 3 (11). М.: НИУ ВШЭ, 2017.

4. *Hanushek E.A., Woessmann L.* The economic benefit of educational reform in the European Union // CESifo economic studies. 2012. No. 58 (1). P. 73–109.

5. *Baker B.D., Freidman-Nimz R.* State policies and equal opportunity: The example of gifted education // Educational Evaluation and Policy Analysis. 2004. No. 26 (1). P. 39–64.

6. *Schofer E., Ramirez F.O., Meyer J.W.* The Societal Consequences of Higher Education // Sociology of Education. 2020. No. 94 (5). <<https://doi.org/10.1177/0038040720942912>>.

7. *Figlio D., Loeb S.* School accountability // Handbook of the economics of education. 2011. Vol. 3. P. 383–421. (*Про подотчетность школ и внешнюю систему оценивания*)

8. *Агранович М.Л.* Индикаторы достижения целей устойчивого развития в сфере образования и национальная образовательная политика // Вопросы образования. 2017. № 4. С. 242–264.

Тема 22. Прагматика цикла политики (встречи и обсуждения с практиками реформирования)

Аннотация

Обсуждение нескольких кейсов важных изменений с рамкой:

1. Что было задумано (в чем была суть инновации)?
2. Для чего это было задумано?
3. С какими трудностями столкнулись, какие были неожиданные последствия?

4. Что в итоге получилось?
5. Какие уроки можно извлечь?

Ключевые источники по теме:

В качестве материала для изучения по данной теме преподавателями специально отбираются наиболее актуальные кейсы политики, которые хорошо освещены в СМИ и литературе.

Тема 23. Вечные вопросы образовательной политики

Аннотация

1. Есть темы, постоянно присутствующие в образовательной политике, и новые поколения политиков и управленцев должны отвечать на вопросы, которые эти темы поднимают.

2. Решения в рамках этих тем имеет циклический характер.

3. К числу этих тем относятся:

- неравенство;
- таланты;
- воспроизводство прошлого или подготовка к будущему;
- централизация или автономия;
- технологическое обновление;
- кто и сколько платит;
- чему и как учить.

Ключевые источники по теме:

В качестве материала для изучения по этой теме преподавателями специально подбираются наиболее актуальные источники по самым популярным темам, например:

1. Российское образование: достижения, вызовы, перспективы. Серия коллективных монографий / под науч. ред. Я.И. Кузьминова, И.Д. Фрумина. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019.

2. Фрумин И.Д. и др. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра // Современная аналитика образования. № 2 (19). М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. С. 1–25.

3. Кузьминов Я., Сорокин П., Фрумин И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования // Форсайт. 2019. Т. 13. № 2. С. 19–41.

Тема 24. Рефлексия: чему научились?

Аннотация

1. Какие впечатления остались у Вас от подготовки экзаменационных проектов?
2. Что, на Ваш взгляд, получилось у Вас успешно, а над чем стоит поработать?
3. Насколько результативным Вам показался формат?
4. Какие впечатления остались у Вас по итогам курса в целом?
5. Чему Вы научились? Что принципиально нового узнали?
6. Какие занятия показались наиболее интересными?
7. Что следовало бы улучшить?

1.7. Методические рекомендации к итоговому заданию по курсу

Итоговое задание по курсу представляет собой **портфолио**:

1. **Проект образовательной политики** — *0,4 от оценки по итоговому заданию.*

2. **Пять наилучших самостоятельных творческих работ** — *0,6 от оценки по итоговому заданию.*

Такой формат позволяет охватить все изученные в ходе курса темы, а также предоставляет возможность студентам приложить полученные академические знания и практические навыки.

Оценивание работ осуществляется преподавателями курса. Каждый из преподавателей проверяет работы студентов и выставляет баллы, затем оценка за каждую работу выставляется по итогам подсчета среднего арифметического выставленных преподавателями баллов.

1. **Проект образовательной политики** выполняется в группе из 3–4 человек и включает эссе и презентацию (на последнем занятии).

1.1. **Эссе, описывающее проект образовательной политики** (объемом 8–10 тыс. знаков с пробелами)

Эссе должно быть написано с опорой на пройденные в рамках курса теории и инструменты управления в образовании. Объем и групповой формат работы обусловлены тем, что задание итоговое — оно должно продемонстрировать все навыки и компетенции, которые приобретены или усилены во время прохождения курса. Критерии оценивания итогового эссе представлены в таблице 6.

Таблица 6. Критерии оценивания итогового аналитического эссе по проекту образовательной политики

Критерий	Объем, слов	Кол-во баллов
Часть 1		
Формулировка внешней проблемы (то есть важного вклада образования в социально-экономическое развитие/устойчивость), на решение которой направлены интервенция и обоснование проблемы через соответствующую мировоззренческую рамку	200–250	0,5
Обзор объективных трендов и внутренних проблем, которые актуализируют указанную в п. 1 проблему, делают неотложным ее решение	200–250	0,5
Обзор мирового и российского (по отдельности) опыта в части попыток решения соответствующей проблемы через образование	300–500	1
Обзор стейкхолдеров, имеющих ключевое значение для данной проблемы (например, «жертвы» они или «спасители» и т.д.)	200–300	1
Рефлексия ограничений/окон возможностей по интервенциям в условиях кризисных лет (2020–2022 гг.)	200–300	0,5
Часть 2		
Дизайн конкретной интервенции, в том числе предлагаемой организационной модели, включая описание каждого элемента цикла политики	500	2
Предложения возможной методологии конкретных индикаторов по оценке эффектов и результатов интервенции	300	1
Список использованных источников, из которых хотя бы два являются зарубежными экспертно-аналитическими докладами и хотя бы пять — научными статьями журналов, индексируемых в Scopus	—	0,5
Совокупный объем: минимально — 2500 слов, максимально — 3000 слов. Таким образом, каждый участник мини-группы должен написать примерно 500–600 слов.		

1.2. Презентация проекта образовательной политики

Чтобы все участники групповой работы могли получить оценку за презентацию, постарайтесь подготовить ее таким образом, чтобы каждый имел возможность представить часть проекта.

В таблице 7 приведено более подробное описание задания с указанием его структурных элементов.

Таблица 7. Критерии оценивания презентации к итоговому аналитическому эссе по проекту образовательной политики

Критерий	Объем	Кол-во баллов
Часть 1		
Подготовка презентации	15 слайдов (± 1)	1,5
Часть 2		
Представление презентации (15 минут)	Каждый из участников представляет свою часть работы	1
Часть 3		
Обсуждение презентации (5 минут)	Каждая мини-группа готовит по одному вопросу	0,5

Далее представлено более подробное описание каждого критерия.

Подготовка презентации. Количество баллов: 1

1-й слайд — титульный;

2-й слайд — указание вклада каждого участника мини-группы в общий итоговый проект;

3-й слайд — информация по п. 1 (см. выше);

4-й слайд — информация по п. 2 (см. выше);

5-й слайд — информация по п. 3 (см. выше);

6-й слайд — информация по п. 4 (см. выше);

7–10-й слайды — информация по п. 5 (см. выше);

11–12-й слайды — информация по п. 6 (см. выше).

Однако очень важно учитывать, что на слайдах должны быть представлены четкие формулировки по каждому из пунктов (если по какому-то из пунктов у Вас получается ± 1 слайд, это в пределах допустимого).

Представление презентации. Количество баллов: 1

Тайминг: 10 минут.

1. Каждый из участников мини-группы представляет свою часть работы (не допускается, чтобы все части работы были представлены одним спикером).
2. Ответы на вопросы коллег (не допускается, чтобы на все вопросы отвечал один участник мини-группы).

Обсуждение презентации. Количество баллов: 1

Тайминг: 5 минут.

Задание для мини-групп: внимательно слушать коллег, по итогам представления работы подготовить и озвучить устно или написать в чат с указанием фамилий участников группы (задать, если Ваша мини-группа будет в числе трех первых подготовивших вопрос) по одному содержательному вопросу.

Важно: по итогам каждого выступления может быть задано не более трех вопросов от коллег.

2. Пять наилучших самостоятельных работ должны быть наиболее творческими (например, не рекомендуется включать рецензию). Будут очень уместны работы, в рамках которых предлагались собственные разработки. В качестве таких работ необходимо выбрать из следующих (из них шесть индивидуальных и две групповые):

Задание 1. Аналитическое эссе по теме того, что бы Вы хотели изменить в образовании в России первым делом для того, чтобы жизнь стала лучше.

Задание 2. Презентация — пример одной образовательной политики (реформы) из международного или российского опыта (без ограничения во временных рамках), которая в наиболее явном виде опирается на представление об образовании как сфере формирования человеческого капитала, с точки зрения целей, содержания и результатов реформы (с приведением фактов, эмпирических данных, подтверждающих Вашу позицию).

Задание 3. Презентация по следующему заданию: на примере не менее трех относительно успешных реформ национального уровня (проведенных не ранее 2017 года) в любых странах сформулировать и обосновать, какой конкретный вид блага (и, если актуально, какую связанную с ним структуру/слой общества, который именно это благо наиболее ак-

тивно производит и распространяет) сегодня, с точки зрения сохранения социальной структуры общества должно воспроизводить образование?

Задание 4. Аналитическое эссе о том, каким будет следующий виток общественного прогресса в образовании.

Задание 5. Групповая работа:

1) описать ту меру, которую представляли на занятии (более полно, с указанием страны/эпохи, о которых идет речь);

2) описать ту теорию (мировоззренческую рамку), с позиций которой данная мера наиболее однозначно интерпретируется как работающая на соответствующие этой теории идеи (обосновать);

3) описать ту теорию (мировоззренческую рамку), с позиций которой данная мера наименее убедительно интерпретируется как работающая на соответствующие этой теории идеи (обосновать, но все же показать, что и с точки зрения данной теории можно увидеть соответствующие эффекты от этой меры).

Задание 6. Аналитическое эссе о реформе, которая решала бы указанную Вами в рамках занятия проблему. Затем подумать над идеями обоснования позиции стейкхолдеров по отношению к сформулированной Вами реформе. Также выполнить анализ не более двух аналогичных реформ в мировой практике.

Задание 7. Аналитическое эссе по заданию:

1) определить на основании практического опыта и изученной в рамках (вне рамок) курса академической/экспертной литературы, какая из программ по результатам такого мониторинга могла быть выявлена в качестве наименее эффективной и подлежит трансформации (это может быть не конкретная программа в конкретном вузе, а более распространенная программа, которая есть во многих вузах);

2) определить, какая программа могла бы быть более эффективной и полезной для самих студентов и для государства (это может быть уже существующая программа, которую необходимо трансформировать и усилить, либо совершенно новый образовательный компонент);

3) разработать и прописать на основании опыта, полученного в рамках курса, конкретный дизайн имплементации предложенной Вами программы, который отвечал бы принципам NPM.

Задание 8. Групповая работа:

1) возьмите любую проблему (национального или регионального масштаба) на любом из уровней образования (один слайд);

2) выделите внешние тренды (не менее трех), которые являются важными для выбранной Вами проблемы. Как минимум два тренда должны иметь противоположное влияние на проблему. Подготовьте тезисное обоснование важности предложенных Вами трендов (2–4 слайда) с акцентом на внешнем характере этих трендов и с учетом комментариев на занятии;

3) разработайте минимум два сценария развития проблемной ситуации — в зависимости от динамики трендов (это должны быть разные сценарии, каждый из которых, во-первых, возможен (реалистичен) и, во-вторых, в существенной степени предполагает роль тех трендов, которые выделены Вами ранее, но разница в том, что один сценарий предполагает одну динамику трендов, а другой — другую);

4) укажите ключевых стейкхолдеров в развитии проблемной ситуации и опишите характеристики возможного изменения их позиции по отношению к проблеме: например, появление нового стейкхолдера или резкий рост/снижение значимости сегодняшних стейкхолдеров, либо появление у них принципиально новых интересов, что приведет к изменению их стратегий.

Для портфолио нужно выбрать 5 работ из указанного выше перечня, при этом в портфолио не должно быть более двух групповых работ.

Можно доработать и/или написать любую или каждую из работ по собственному желанию или необходимости (в режиме правок или выделить цветом, чтобы мы видели, что изменилось). Это позволит не только повторить курс и к его итогу улучшить свои работы на основе аккумулированных знаний, но и увидеть собственный прогресс.

Важно: если за время курса не было написано 5 работ, то их можно подготовить для портфолио, однако оценки за них не будут учитываться в итоговой за домашние задания.

Оценивание портфолио

Оценка складывается из двух частей: за содержательный и за творческий элементы.

Содержательный элемент

Каждая работа будет оценена согласно соответствующим критериям (они прописаны для каждого задания); далее будет рассчитано и умножено на 0,7 среднее арифметическое. Таким образом, максимально за содержательный элемент Вы сможете получить 7 баллов.

Творческий элемент

Этот элемент представляет собой визуальное оформление электронного портфолио в свободном формате. Рекомендуется оформить портфолио, прописав введение и заключение, в котором будут отрефлексированы впечатления о курсе: что было новым/полезным, чему Вы научились, что было трудным, как знания и навыки могут пригодиться в будущей профессии? Эта часть задания предполагает начисление максимально 3 баллов (баллы будут начислены по итогам экспертной оценки преподавателей).

Экзаменационное занятие рекомендуется проводить в едином формате — очно или онлайн — для всех студентов во избежание рассогласованности между участниками групп при презентации их итоговых групповых проектов.

Глава 2. Курс «Доказательное управление образовательными системами»²

2.1. Идея и история курса

С момента запуска магистерской программы в 2014 г. стало понятно, что для формирования у студентов компетенций в принятии нестандартных управленческих решений, в разработке новых подходов к организации системы образования в современных условиях необходимо особый акцент делать на работе с данными, аналитике и использовании данных в управленческом процессе. Осенью 2015 г. начались обсуждения с академическим руководителем магистерской программы (на тот момент им был П.А. Сафронов) курса, в ходе которого студенты могли бы на реальных кейсах отечественных образовательных систем осваивать методы и технологии работы с данными, проведения исследований и аналитики в сфере образования. Курс получил название «Индикативное управление в образовании» и с 2016 г. стал обязательной частью магистерской программы.

Динамичные изменения в сфере цифровых информационных технологий и бурные социальные процессы последних лет привели к ускоренному развитию в сфере управления, основанного на данных. Сегодня практически в каждом крупном вузе страны есть курсы по данной проблематике. В этих условиях происходило постоянное изменение курса «Индикативное управление в образовании», в содержание которого каждый год добавлялись новые разделы, актуальные примеры и одновременно исключались устаревшие. В 2020 г. курс был существенно расширен за счет объединения с курсом «Региональная дифференциация образовательных систем», разработанным и реализуемым С.Л. Бариновым и А.А. Беликовым и ориентированным на формирование у студентов навыков использования данных при анализе территориальных особенностей образовательных систем, учета региональной и местной специфики территорий при принятии управленческих решений.

Объединенный курс получил название «Доказательное управление образовательными системами» и стал частью магистерской программы

² В подготовке главы принимала участие Н.А. Сенина.

«Доказательное развитие образования». На протяжении двух лет это был курс по выбору, но с учетом отзывов и запросов студентов он был вновь переведен в статус обязательного. Изменения в общей структуре магистерской программы привели к необходимости усиления в рамках курса блока, посвященного вопросам менеджмента, управления в образовании, в частности принципам проектно-целевого и программно-целевого подходов, которые ранее рассматривались в рамках курса «Теория и механизмы современного государственного управления» (автор С.И. Заир-Бек).

Дистанционный период пандемии COVID-19 в 2020 г. внес свои коррективы не только в форматы проведения занятий, но и в их содержание. Пандемия актуализировала работу с данными в управлении образованием, высветила новые векторы необходимых исследований. В частности, стала очевидной значимость изучения контекстных данных, которые ранее практически не учитывались при формировании управленческих стратегий в сфере образования (таких как оснащенность компьютерной техникой и высокоскоростным выходом домохозяйств в Интернет); возникли новые кейсы управленческих решений, которые могут быть эффективно использованы и при решении классических (не связанных с вынужденным дистанционным обучением) проблем в сфере образования, и т.д.

Обновление и переработка курса продолжается и по сей день. В 2023 г. принято решение о включении в его программу блоков, связанных с использованием цифровых технологий анализа качественных данных, о сокращении блоков, ориентированных на актуализацию знаний в сфере математической статистики. Последнее во многом связано с более высоким уровнем работы с данными новых поколений студентов, поступающих в магистратуру, и может быть специфичным для контингента Института образования НИУ ВШЭ. Работа с данными за прошедшие 8 лет существования курса стала повседневной частью современной жизни. Кроме этого, основные тематические блоки курса «Доказательное управление образовательными системами» решено включить в онлайн-курс по проблемам использования данных в управлении образованием, что позволит в дальнейшем активно применять в преподавании технологию «перевернутого класса», опираясь на материалы видеолекций.

При постоянных динамичных изменениях в содержании и технологиях курса «Доказательное управление образовательными системами» сохраняются его базовые принципы (в первую очередь речь идет о прак-

тикоориентированности), а также ключевые тематические блоки, из которых может быть собран гибкий вариант программы в зависимости от уровня подготовки и запросов учебной группы.

Далее в настоящем пособии представлен вариант программы курса «Доказательное управление образовательными системами» в версии 2021–2022 гг., однако некоторые кейсы и задания взяты из материалов как предшествующих, так и последующих потоков его реализации в рамках магистерской программы.

С одной стороны, многие сегодняшние студенты уже не нуждаются в детальном обсуждении многих технологических и методических вопросов, связанных с аналитикой и представлением данных. С другой стороны, большое число современных курсов, посвященных управлению в сфере образования, уже включают достаточный объем информации и практических заданий по работе с данными. Это характерно для всех управленческих дисциплин, которые преподаются в Институте образования НИУ ВШЭ. Одновременно дисциплины, ориентированные на освоение компетенций в сфере измерений и статистики, в Институте образования оперируют примерами данных из реальной образовательной практики. Все это также определяет необходимость периодического пересмотра содержания специализированного курса «Доказательное управление образовательными системами» и его синхронизации с другими дисциплинами. При этом в случае его автономного преподавания (например, в рамках программ ДПО) усиление внимания к этим аспектам может оказаться целесообразным.

2.2. Содержание курса

Аннотация курса для студентов

Сегодня использование данных не только становится одним из распространенных инструментов в управленческой деятельности, но и в определенном смысле является модной тенденцией. В сфере образования на всех уровнях собирается огромное количество самых разных данных: от статистического наблюдения до социологических опросов. Количество разномасштабных и разнозадачных мониторингов увеличивается с каждым днем. Понятия «Open Data», «Big Data», «Data Anthro» и аналогичные им используются управленцами легко и часто. Но что

конкретно стоит за этими данными, исследованиями и мониторингами? На этот вопрос могут ответить далеко не все управленцы. Что делать с огромным количеством накапливаемых данных? Как их обрабатывать и использовать для реального развития образовательной системы? Все ли собираемые данные необходимы в управлении образованием? Как сократить количество собираемой информации, но сделать более эффективным ее использование?

Предлагаемый учебный курс ориентирован на поиск ответов на эти вопросы. В результате обучения студенты научатся основам доказательного планирования, сбора, обработки и интерпретации данных, использования мониторингов и разовых измерений в качестве инструмента управления. Курс ориентирован на формирование навыков планирования исследований в соответствии с актуальными управленческими задачами, умения видеть за большими массивами данных и отдельными значениями показателей и индикаторов реальные процессы, использовать данные при оценке ситуации и принятии управленческих решений.

По итогам освоения дисциплины студенты получают возможность научиться:

- занимать позицию лица, принимающего решения и(или) влияющего на принятие решений;
- планировать и проводить исследовательские и аналитические работы в соответствии с актуальными управленческими задачами, в том числе разрабатывать мониторинги и разовые диагностические процедуры;
- осуществлять аналитическую обработку и интерпретацию результатов исследований;
- использовать индикаторы эффективности при решении управленческих задач как на этапе планирования, так и в процессе реализации управленческих решений и оценке полученных результатов;
- видеть за большими массивами информации, отдельными количественными параметрами и качественными данными реальные процессы, использовать их при оценке ситуации и принятии управленческих решений;
- а также познакомиться с моделями и механизмами построения систем оценки качества образования на разных уровнях управления (национальном, региональном, муниципальном и локальном уровнях образовательных организаций).

Общее описание курса

«Доказательное управление образовательными системами» является читаемой на русском языке дисциплиной для студентов, обучающихся на магистерской программе «Доказательное развитие образования». Дисциплина направлена на формирование компетенций в области планирования и проведения исследований в соответствии с актуальными управленческими задачами, аналитической обработки и интерпретации результатов исследований. Объем курса: 38 академических часов (19 занятий).

Основным принципом курса является его практикоориентированность. Занятия строятся в логике предоставления слушателям небольших теоретических (лекционных) фрагментов или материалов для самостоятельного изучения, в дальнейшем они отрабатываются в формате проблемных обсуждений и практических заданий, выполнение которых осуществляется в форматах фронтальной, групповой и индивидуальной работы студентов. В связи с этим разделение занятий на лекции, семинары и практикумы становится весьма условным.

В ходе изучения дисциплины студенты проходят полный цикл управленческого исследования: от формулировки проблемы и постановки управленческой задачи по ее решению к разработке методики исследования для решения этой задачи, определению критериев, конструированию показателей и индикаторов, сбору и обработке данных и далее до подготовки аналитических текстов, иллюстрирования результатов с помощью инфографики, публичной презентации результатов, а также их использования для формирования доказательных управленческих решений.

В качестве примеров для обсуждения и решения задач используются реальные данные:

- нормативные и стратегические документы всех уровней (от локальных до национальных);
- официальная образовательная статистика;
- социологические исследования;
- иные реальные исследования, кейсы с конкретными проблемами и задачами развития образовательных систем и организаций.

Важным «бонусом» курса является возможность обсуждения примеров и кейсов, предложенных слушателями, связанных с их профессиональной деятельностью, исследовательскими или учебными задачами.

Изучение дисциплины «Доказательное управление образовательными системами» базируется на следующих дисциплинах:

- теория управления (менеджмент) в объеме базового курса;
- государственное и муниципальное управление образованием;
- математическая статистика в объеме базового курса;
- введение в организацию научной работы.

Этот перечень определяет как входные требования к студентам, так и место курса в череде других дисциплин магистерской программы. Практика преподавания курса показала, в частности, что его освоение должно начинаться не ранее, чем студенты изучат базовые методы математической статистики и, как минимум, освоят частотный, динамический, сопоставительный, корреляционный, дисперсионный, регрессионный и кластерный анализы, а также методы оценки значимости и достоверности (ошибка) расчетных значений статистических показателей и параметров распределений.

Для эффективного освоения учебной дисциплины желательно, чтобы студенты владели следующими знаниями и компетенциями:

- основы менеджмента (управленческий цикл, функции управления, методы и подходы в управлении и др.);
- общая структура и механизмы функционирования образовательных систем, включая базовые основы их нормативного регулирования;
- навыки научно-исследовательской деятельности, построения научного аппарата исследования;
- основы работы с данными и соответствующими программными средствами.

Однако невысокий уровень этих знаний и компетенций не означает невозможности освоения курса «Доказательное управление образовательными системами», но требует переструктурирования работы преподавателя. Компенсирование отсутствующей базы осуществляется либо через домашние задания по изучению (повторению) требуемых тем, либо через расширение лекционных блоков в рамках изучаемой дисциплины. Подобная потребность может возникать ситуативно в процессе работы с тем или иным кейсом. Например, при рассмотрении проблемы охвата детей программами дополнительного образования участникам семинаров полезно иметь полное представление о механизмах и регламентах реализации этих программ, структуре реализующих их субъектов, особенностях статистического учета и др.

Информационным источником для самостоятельного изучения этих вопросов могут стать:

Косарецкий С.Г. и др. Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. <<https://clck.ru/SsaCF>>;

Приказ Росстата от 25.03.2022 № 148 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению №1-ДОД “Сведения об организации, осуществляющей деятельность по дополнительным общеобразовательным программам для детей”»;

Приказ Росстата от 30.07.2021 № 463 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий»;

Приказ Росстата от 14.01.2013 №12 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью образовательных учреждений».

Таким образом, изучение курса «Доказательное управление образовательными системами» стартует во втором полугодии первого курса магистратуры при условии, что к этому времени магистранты уже пройдут большую часть указанных базовых дисциплин.

Формат проведения занятий — а это проблемные семинары с обсуждением примеров и реальных кейсов — задает определенные требования к их организации. Практика показала, что наиболее эффективными являются полностью очные или полностью дистанционные синхронные занятия. Для последних важными являются требование не очень больших групп (20–25 человек) и умение преподавателя пользоваться механизмом разделения студентов на группы («комнаты», «сессионные залы» и т.д.) в виртуальном пространстве используемого им сервиса ВКС (ZOOM, Webinar, Meetings и др.). Для повышения эффективности работы студентов в виртуальных группах преподавателю может понадобиться ассистент. При гибридном обучении (дистанционное подключение слушателей при одновременном очном проведении занятия) участие ассистента становится обязательным, но и в этом случае эффективность таких семинаров может оказаться существенно ниже «чистых» форматов. Для проведения очных занятий важным требованием является наличие у слушателей индивидуальных компьютеров, ноутбуков с возможностью выхода в Интернет.

Представленные по темам курса источники информации носят рекомендательный характер и могут использоваться преподавателем как для собственной подготовки к занятиям, так и для самостоятельного изучения студентами. Кроме этого, для проведения занятий привлекаются информационные базы и материалы различных исследований и мониторингов в сфере образования, в том числе: PISA, TIMSS, PIRLS, НИКО, SACERS, ECERS-R и др., а также базы данных и доклады Всемирного банка, ЮНЕСКО, ОЭСР, российских органов исполнительной власти, образовательных и иных организаций, в том числе Росстата и Казначейства, включая Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях (<https://bus.gov.ru/>) и др.

Итоговая оценка за курс рассчитывается как взвешенная сумма оценок по элементам контроля по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n (a_i N_i) + a_e E,$$

где I — значение итоговой оценки студента; i — порядковый номер промежуточной работы, может принимать значения от 1 до n ; N_i — значение оценки студента за i -ю промежуточную работу; n — количество промежуточных работ (как правило, от 3 до 5 за курс); E — значение оценки студента за экзаменационную работу; a_i — коэффициент оценки за промежуточную работу с номером i ; a_e — коэффициент оценки за экзаменационную работу.

Таким образом, в ходе изучения курса студенты выполняют не менее трех работ, каждая из которых имеет определенный вес в накопленной и итоговой оценке. Поскольку достижения студентов в данном случае важнее разовых экзаменационных артефактов, общий вес накопленной части составляет 60%, вес экзаменационной — 40%. На усмотрение преподавателя в накопленную часть может быть включена оценка активности на занятиях.

В качестве промежуточных работ студентам предлагаются задания с альтернативами (по два варианта на выбор). Использование альтернативных заданий связано с индивидуальными особенностями студентов, в первую очередь с уровнем их математических компетенций. В связи с этим предлагаемые студентам альтернативы можно условно разделить на задания для «гуманитариев» и для «математиков».

2.3. Содержание курса

Введение в тему и договор о взаимодействии

Этот блок является традиционным при построении различных учебных курсов. Он позволяет студентам познакомиться с требованиями преподавателя и сориентироваться в перспективах дальнейшей работы. В случае прохождения курса как дисциплины по выбору введение в тему является еще и дополнительной возможностью для слушателей понять, правильно ли сделан выбор и не стоит ли его изменить, пока не поздно. Для усиления этого эффекта такое занятие проводится заранее — как минимум за 2–4 недели до момента осуществления выбора.

Из содержательных элементов при введении слушателей в тему курса с ними обсуждаются:

- отличительные особенности управления развитием и управления качеством;
- понятие и принципы доказательности в управлении;
- понятие и основные характеристики систем, а также особенности современных образовательных систем.

Если введение в тему не вынесено за рамки всего курса, то на него затрачивается не более одного академического часа.

В любом случае важной задачей для преподавателя на этом этапе является получение обратной связи о профессиональном и образовательном опыте студентов, их запросах и ожиданиях. Специфика бэкграунда учебной группы может влиять на отбор кейсов и определение необходимого и достаточного содержания лекционного материала. Например, если большая доля слушателей имеют базовое гуманитарное образование, то на первой встрече полезно обсудить с ними принципы использования данных в управлении, среди которых, помимо опоры на целеполагание и соотнесение данных с реальностью (что стоит за полученными данными, является ли это объектом управления), важное место занимают:

- относительная простота математического аппарата;
- понятность представления (визуализация, графические форматы).

Эти два принципа позволяют снять возможные опасения нематематиков по поводу использования ими данных в управленческой деятельности.

Источники по теме:

Болотов В.А. Тенденции и риски в образовании в 2012–2022 годах // В кн.: Тенденции развития образования. Качество образовательных результатов и образовательные реформы. Материалы XV ежегодной Международной научно-практической конференции. М.: Дело, 2020. С. 16–22.

Заир-Бек С.И., Мерцалова Т.А. Принципы использования больших данных в управлении (на примерах общего и дополнительного образования детей) // Большие данные в образовании: DATA-ANTHROPO для политик и практик развития. М.: Наука, 2022. Гл. 3. С. 75–100. <<https://clck.ru/36PDD6>>.

Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из Хаоса. М., 2000.

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании, М.: Просвещение, 2006.

Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам. М.: Ленанд, 2014.

Концептуальные теории и понятийный аппарат доказательного управления

В этом разделе рассматриваются следующие понятия и их взаимосвязь: «доказательное управление», «индикативное планирование», «управление на основе данных», «статистика», «информация», «данные», «критерии», «индикаторы», «показатели», «параметры». С учетом того что большинство из этих терминов знакомы слушателям и интуитивно понятны, работа с ними строится в режиме совместного обсуждения, результатом которого становится схема определений и взаимосвязей рассматриваемых понятий, например, как это показано на рис. 1.

Особое внимание в обсуждении уделяется двум группам понятий. Рассмотрим их подробнее.

Первая группа понятий: «критерии», «показатели» и «индикаторы». Относительная сложность заключается в том, что на практике и в многочисленных публикациях, в том числе в методических материалах и нормативных документах, можно найти диаметрально разные трактовки этих терминов и различные комбинации их использования. Для демонстрации этого разнообразия и формирования у студентов единого подхода к пониманию этих понятий им предлагается изучить различные материалы, проанализировать специфику использования в них рассма-

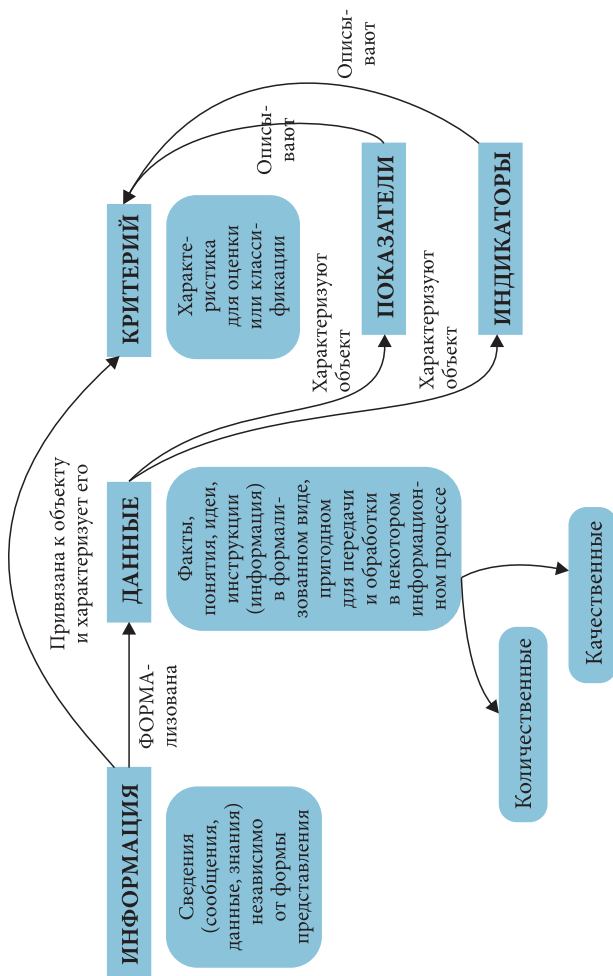


Рис. 1. Схема определений и взаимосвязей терминов «информация», «данные», «критерии», «показатели» и «индикаторы»

триваемых терминов, сформировать собственную модель и согласовать ее в группе. Такая договоренность является важным условием дальнейшей работы, поскольку позволяет всем участникам семинаров разговаривать «на одном языке».

!? *Задание для групповой или индивидуальной работы*

Изучите предложенные материалы. Проанализируйте, как в них используются термины «критерии», «показатели» и «индикаторы». Сформируйте собственную модель взаимосвязи этих понятий.

Документы и материалы для рассмотрения и обсуждения:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статья 95.2.

Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников. Методика 2022/23. <<https://clck.ru/34JiS7>>.

Методика рейтингования школ повышенного уровня. <http://vid1.rjan.ru/ig/ratings/school_metodika8.pdf>.

Рейтинг стран по уровню жизни. <<https://clck.ru/36PDiy>>.

Принципы рейтингования в образовании в Российской Федерации (для образовательных систем и организаций дошкольного, общего и дополнительного образования детей). <<https://clck.ru/36PDkK>>.

Агранович М.Л. Индикаторы в экономике и управлении образованием // Экономика образования. 2008. № 4. С. 88–104. <<https://clck.ru/36PDnN>>.

И др.

Для введения определения понятия «критерий» используется Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Анализ контекста использования данного термина в нем позволяет студентам самостоятельно выйти на две ключевые функции критериев: оценка и классификация (типологизация). Обе эти функции основаны на операции сравнения и, следовательно, требуют наличия «эталона».

В аналитических упражнениях с различными определениями и моделями использования понятий «показатель» и «индикатор» студенты достаточно быстро приходят к возможности их синонимического использования. Такой подход, в частности, использован в статье М.Л. Аграновича, в словаре Б.А. Райзберга и др. Возвращаясь к принципам использования

данных в управлении, участники семинара фиксируют достаточность такого подхода в управлении образованием.

Вторая группа понятий, требующая особого внимания: «информация» и «данные», их связь с реальностью и управленческой деятельностью. Различение информации и данных, как правило, не составляет труда и может строиться с опорой на стандарты ISO/IEC. Некоторым категориям слушателей бывает важно напомнить типологию данных: количественные и качественные; непосредственно наблюдаемые, измеряемые и расчетные; непрерывные (абсолютные и относительные) и дискретные; номинативные, порядковые, бинарные.

Связь информации и данных с реальностью требует примеров, демонстрирующих неочевидность и нелинейность этой связи. Студенты часто считают, что эта связь очевидна и не требует ни отдельного внимания, ни дополнительной работы.

!? Упражнение для фронтальной или групповой работы

Шаг первый — информация: «В муниципалитетах А, В и С за прошедшие три года увеличилось количество кружков технической направленности (ТН)».

Вопросы: Можно ли на основе этой информации сделать какие-то управленческие выводы, принять решения? Если можно, то какие именно? Если нельзя, то чего для этого не хватает?

Шаг второй — данные: информация о рассматриваемых муниципалитетах была уточнена данными (таблица 8). В зависимости от запроса на дополнительные данные, сформулированного на первом шаге обсуждения, представленная таблица может быть продемонстрирована студентам частично или полностью.

Таблица 8. Пример данных для задания

Муниципалитет	1. Всего детей 5–17 лет в муниципалитете			2. Количество кружков ТН			3. Численность обучающихся в кружках ТН		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
А	2487	2462	2418	12	14	17	154	172	199
В	1925	1938	1942	7	8	10	124	131	135
С	2611	2625	2623	13	18	25	161	213	269

Вопросы: Можно ли на основе этих данных сделать какие-то управленческие выводы, принять решения? Если можно, то какие именно? Если нельзя, то чего для этого не хватает?

Чаще всего рассуждения студентов концентрируются вокруг утверждений:

- Муниципалитет В демонстрирует рост количества кружков, но охват при этом практически не растет, что может быть связано с неострованностью вновь открытых и(или) с оттоком учащихся из «старых».
- Муниципалитет А демонстрирует рост числа кружков и охвата ими на фоне общего снижения численности обучающихся.
- Муниципалитет С демонстрирует самую высокую динамику и по количеству кружков ТН, и по охвату ими учащихся. Его, как правило, предлагают считать «лидером» развития ТН в этой группе муниципалитетов.

При обсуждении ситуации в муниципалитете С можно предложить студентам дополнительные данные о нем, связанные с сокращением количества кружков художественной направленности (ХН) и охвата ими обучающихся (таблица 9).

В интерпретации управленческих решений с участниками семинара обсуждаются разные оценочные версии этого факта с точки зрения развития системы дополнительного образования детей (ДОД) и выполнения требований федеральных проектов.

Таблица 9. Пример данных для задания

	1. Всего детей 5–17 лет в муниципалитете			2. Количество кружков ХН			3. Численность обучающихся в кружках ХН		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Муниципалитет С	2611	2625	2623	67	61	56	1122	1087	1024

Шаг третий — экспертные интерпретации связи с реальностью: «В муниципалитете С, по данным экспертов, с 2018 года в перечень кружков ТН вошли кружки, которые ранее относились к другой направленности, например, кружки по выжиганию». При обсуждении этого факта фиксируется, что на предварительных этапах анализа даже дополнительные дан-

ные не позволили получить точную картину реального положения дел. Потребовалось экспертное знание, которое фактически является качественной информацией. Но именно эти сведения кардинально меняют оценку ситуации в муниципалитете, поскольку перетекание контингента кружков ХН в кружки ТН можно оценивать как позитивное явление с точки зрения задач федеральной политики, а переименование — вряд ли.

Выводом становится введение понятия «аналитика» в качестве инструмента управления, позволяющего:

- описать реальность в формате данных;
- увидеть за данными реальность;
- использовать данные для изменения реальности.

При наличии времени и в зависимости от уровня подготовки студентов на занятии рассматриваются различные источники данных, особенности работы с ними, степень надежности получаемых из них заключений.

Далее осуществляется анализ различных моделей управления, разных подходов в управлении и специфики использования данных в них. Особый акцент делается на целевом подходе. Место и роль данных в современных моделях управления иллюстрируются через сопоставление управления по результатам (регламентация результата) и управления по процессу (регламентация процесса), каждый из которых в современной реальности требует использования данных. Наиболее существенные различия в работе с данными при этом фиксируются в используемых целевых индикаторах.

Обсуждаются предпосылки ориентации современных подходов к управлению на активное использование данных: внешние (по отношению к системе образования) факторы — развитие цифровых технологий, изменчивость, неустойчивость и сложность современного мира. Специфика кризис-менеджмента в управлении образованием рассматривается в двух моделях: управление в кризисе и управление кризисом.

На основе классической схемы управления по целям/результатам (например, схемы П. Друкера) в лекционной форме или в совместном обсуждении с участниками семинара формируется детализированный перечень — циклограмма действий с данными на каждом из этапов управленческого процесса.

Источники по теме:

Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. (Русскоязычное издание *The Practice of Management*, 1954).

Агранович М.Л. Индикаторы в экономике и управлении образованием // Экономика образования. 2008. № 4. С. 88–104. <<https://clck.ru/36PDnN>>.

Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999.

Друкер П. Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 (Classic Drucker).

Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2023.

Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям: Сб. материалов. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 11–18. <<https://clck.ru/36PDkK>>.

Талев Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2014.

Уваров А.Ю. Цифровая трансформация и сценарии развития общего образования // Современная аналитика образования. № 16 (46). М.: НИУ ВШЭ, 2020.

Управление рисками: испытание кризисом и грядущие изменения работы в новых условиях. Опрос руководителей функции управления рисками, апрель 2020 г. // PwC. 2020. <<https://clck.ru/RBpns>>.

Шляйхер А. Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? М.: Национальное образование, 2019.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ РАБОТА 1: ЭССЕ

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Способ оценки: критериальное, оценивает преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,15
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ знание понятий и принципов управления на основе данных, доказательности в управлении;
 - √ умение формулировать цели, выявлять целевые индикаторы, определять их целевые значения;
 - √ умение аргументировать собственные выводы и предложения;

√ способность выйти в рефлексивную позицию и анализировать знакомые объекты с новых, нетрадиционных ракурсов.

Формулировка задания

Напишите эссе на тему (два варианта на выбор):

А. «Образовательная организация (школа, колледж, детский сад, вуз, дом творчества...) моей мечты: индикативное выражение мечты обучающегося (педагога, руководителя, родителя, работодателя...)». Определите свою ролевую позицию и опишите идеальную модель выбранной образовательной организации, используя для этого соответствующие целевые индикаторы. Аргументируйте выбор индикаторов и их целевых значений.

Б. «Индикативное целевое управление в художественной литературе». Приведите примеры индикативного управления из художественной литературы (любого жанра, включая стихи и сказки). Обоснуйте свой пример, указав, какие цели представлены в данном произведении и какие индикаторы при этом используются.

Формат: текст в объеме не менее 4000 знаков, выполненный в текстовом редакторе Microsoft Office Word и представленный в формате .docx или .pdf.

Критерии оценки:

- точность использования понятий «данные», «критерий», «показатель», «индикатор», «целевое управление»;
- наличие и точность формулировки цели управления/развития: (А) — в соответствии с выбранной ролевой позицией и типом образовательной организации; (Б) — в соответствии с текстом и сюжетом произведения;
- наличие индикаторов, их соответствие цели и аргументация выбора: (А) — не менее трех индикаторов, наличие и обоснование их целевых значений; (Б) — опора при аргументации на текст произведения;
- грамотное оформление работы.

Использование данных при реализации основных функций управления

Основой для структурирования этого содержательного блока является перечень функций управления, например, в следующей версии:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- координация;
- контроль.

Введение в проблематику строится на обсуждении вопроса эффективности работы с данными. Вводится (напоминается) формула экономической эффективности: отношение результата к расходам (ресурсам, вложениям). Расходуемые на работу с данными ресурсы могут быть рассчитаны стандартными методами (например, в человеко-часах). Проблематичным становится вопрос о том, что считать результатом работы с данными и в чем его измерять. Этот вопрос используется в качестве задания для работы студентов.

!? *Задание с последующим обсуждением*

Предложите показатели оценки результативности работы с данными в управлении.

Обсуждение проводится фронтально или в формате упражнения «развивающаяся кооперация».

Наиболее «продвинутые» участники семинара достаточно быстро приходят к выводу, что результативность работы с данными в управлении определяется тем, насколько с их помощью реализованы управленческие функции (в контексте текущего момента и актуальных задач). Это позволяет выстроить дальнейшие занятия в логике рассмотрения функций управления.

Важные акценты при рассмотрении механизмов использования данных при реализации функций управления:

1. **Прогнозирование.** Вводится различие понятий и процедур прогнозирования, проектирования и планирования. Рассматриваются

механизмы использования данных и аналитики для постановки цели в формате целевых индикаторов/показателей и определения их целевого значения. Повторение правил (знакомство с правилами) постановки целей на основании анализа проблем, SWOT-анализа и методики SMART при постановке целей и задач в управлении осуществляется в формате самостоятельной работы студентов.

На примерах и кейсах отрабатываются механизмы определения целевых значений показателей в трех ключевых логиках:

- от потребностей (*как определить, сколько нужно открыть групп СПО определенной направленности в регионе?*³);
- от возможностей (*как определить, какое количество групп СПО определенной направленности возможно открыть в регионе?*);
- от амбиций (*если наши возможности достаточно велики, то как решить, сколько групп СПО открывать?*).

2. Планирование. На примерах конкретных управленческих задач обсуждается и отрабатывается вариативность способов достижения цели.

Вводится понятие «регуляторы/меры» — факторы, действия, мероприятия, инициативы, которые осуществляют органы управления для изменения значения индикаторов в необходимую сторону и на требуемую величину. Рассматриваются аналитические способы выбора регуляторов/мер на основании таких критериев, как их экономическая эффективность (требуемые ресурсы), возможность быстрого достижения требуемых значений целевого индикатора (скорость изменений), масштабность (охват), риски и барьеры. Обсуждаются примеры использования методов математической статистики (корреляция, регрессия, динамический анализ), экспертных оценок и сценарирования (анализ сценариев) в индикативном планировании при выборе мер.

Классической задачей, требующей использования математических и экспертных методов анализа в этой теме, является задача ликвидации сменности в общеобразовательных организациях (школах). Данные для работы с этим примером есть в открытых источниках.

³ Примеры могут быть другими. На занятиях по возможности используются примеры, предложенные студентами. В группах, где студенты имеют опыт работы, использование примеров из их практики является предпочтительным.

!? *Задания для групповой или индивидуальной работы с последующим обсуждением*

А. Рассчитайте объемы финансовых ресурсов, необходимых для полного перехода всех школ на обучение в одну смену (целевое значение — 100% школьников обучаются в первую смену) за ближайшие 3 года⁴.

Основные данные, которые могут понадобиться слушателям:

- численность школьников на данный момент;
- прогнозное значение численности школьников через 3 года;
- численность обучающихся во вторую и третью смены на данный момент;
- средняя вместимость школ;
- средняя стоимость строительства школы среднего размера (можно без учета коэффициента инфляции);
- размер бюджетного финансирования системы общего (школьного) образования в текущем году;
- доля фонда оплаты труда в общем бюджете финансирования системы общего (школьного) образования.

В процессе расчетов и обсуждения полученных результатов участники семинаров фиксируют следующие выводы:

1. Решить задачу сменности в условиях продолжающегося демографического процесса роста численности школьников исключительно за счет строительства новых школ невозможно. Требуется дополнительное введение иных мер.

2. Использование средних значений не позволяет точно решить задачу и принять действительно актуальные меры, поскольку даже стоимость строительства одного и того же архитектурного проекта школы на разных территориях будет существенно отличаться.

Б. Проанализируйте (можно с привлечением экспертных методов) барьеры и риски использования различных мер для решения проблемы / управленческой задачи. Заполните таблицу 10.

⁴ При наличии времени задача по сбору данных, расчету необходимых показателей, формированию базы данных в табличном виде и подготовке аналитической справки по ситуации в России и в регионах может выступать как самостоятельное задание.

Таблица 10. Пример таблицы для задания

Проблема	Управленческая задача	Меры, регуляторы	Барьеры, снижающие эффективность мер	Риски
Наличие второй смены в школе, что нарушает требования равенства образовательных условий для школьников	Ликвидировать обучение во вторую смену	Строительство новых школ	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченность ресурсов; • отсутствие пространств (земельных участков); • потенциальных частных инвесторов интересуют новые дизайны, но они требуют высоких издержек при последующем содержании; • нехватка педагогов ...	<i>Возникновение незагруженных площадей школьных зданий через несколько лет из-за демографического спада</i>
		Расширение использования формата дистанционного обучения		
		Расширение системы семейного образования		
		Увеличение наполняемости классов		
		Изменение нормативов (СанПиНов)		
		Привлечение дополнительных кадров без базового педагогического образования		

Примечание: В графах «Меры, регуляторы», «Барьеры...» и «Риски» указаны меры, которые предлагают студенты.

Обсуждение результатов выполнения этих заданий позволяет выйти на вопросы вариативности решений с учетом контекстных условий, зафиксировать контекстуализацию как один из важнейших принципов управления на основе данных.

3. Организация. Основой для данного тематического фрагмента является системный подход, требующий учета всех элементов системы образования (которая на данный момент является объектом управления), включая внутреннюю структуру, иерархию ее элементов и взаимосвязи между ними; внешние условия, ресурсы и запросы, а также получаемый на выходе результат функционирования системы.

Отдельное внимание уделяется документам, отражающим результаты индикативного планирования (концепция, стратегия, программа, проект, план, дорожная карта) и их роли в организации процесса реализации поставленных целей.

4. Мотивация. Эта функция управления иногда вызывает сомнения слушателей по поводу необходимости использования данных.

На кейсах и конкретных примерах демонстрируются способы использования данных для:

- оценки деятельности сотрудников с целью их поощрения и стимулирования;
- информирования сотрудников с целью повышения их заинтересованности и уверенности в себе, вовлечения в новые проекты и инновационные процессы;
- сбора и анализа информации для индивидуального подхода к управлению кадрами;
- обучения через оценку («формирующее» оценивание в управлении).

Отдельное внимание уделяется демотивационным рискам использования данных и измерений/оценок в работе с персоналом.

5. Координация. Эта функция априори связана с информационными процессами и построена на работе с данными. Именно в рамках реализации этой функции особенно остро возникают вопросы, связанные с открытостью данных и использованием автоматизированных систем их сбора, обработки и обмена.

В образовательных организациях и системах эта функция развита слабо, что во многом обусловлено размерами большинства образовательных организаций. Но создание крупных комплексов приводит к необходимости усиления внимания к этим процессам.

6. **Контроль.** Эта, казалось бы, самая понятная (с точки зрения использования данных) функция требует особого внимания в контексте вопросов, за что отчитываться и что контролировать. Со студентами обсуждаются механизмы контроля:

- процесса реализации мер (проведены мероприятия, закуплено оборудование и т.д.);
- результатов для обучающихся (в части условий и образовательных достижений);
- эффектов (ожидаемых и неожиданных).

Для этого вводится различие понятий: «процесс» и «результат», «результат» и «эффект», «результативность» и «эффективность», «результативность» и «удовлетворенность». На конкретных данных рассматривается зависимость удовлетворенности от запроса и предложения, а также от характеристик самого субъекта (уровня образования, культуры и т.д.).

Источники по теме:

The global academic rankings game. Changing institutional policy, practice, and academic life. NY: Routledge, 2016.

Агранович М.Л. Ресурсы в образовании: насыщение или пресыщение // Вопросы образования. 2019. № 4. С. 254–275.

Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 г. (Правительство РФ, 1 октября 2021 г.) (с изменениями и дополнениями).

Заир-Бек С.И., Мерцалова Т.А. Принципы использования больших данных в управлении (на примерах общего и дополнительного образования детей) // Большие данные в образовании: DATA-ANTHROPO для политик и практик развития. М.: Наука, 2022. Гл. 3. С. 75–100. <<https://clck.ru/36PDd6>>.

Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В двух томах. М.: Прогресс, 1981.

Новые места для дополнительного образования детей // Сайт Института образования НИУ ВШЭ. <<https://ioe.hse.ru/ds/newplace>>.

Организационно-методическое сопровождение и проведение мониторинга цифровой трансформации общеобразовательных организаций в субъектах Российской Федерации // Сайт Института образования НИУ ВШЭ. <<https://ioe.hse.ru/ds/atlas>>.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ РАБОТА 2: ЭКСПЕРТИЗА

- Тип задания: индивидуальное, выполняется в рамках домашнего задания
- Способ оценки: критериальное, оценивает преподаватель
- Вес задания в формуле оценивания: 0,20
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ знание и понимание принципов целевого индикативного управления и способов отбора индикаторов развития и эффективности;
 - √ умение разрабатывать и аргументировать критериальную базу оценивания проекта, способность использовать ее для выполнения практических задач экспертизы и разработки проектов или программ развития образования;
 - √ способность аргументировать собственные выводы и заключения с использованием математического аппарата, данных из различных источников, экспертных интерпретаций;
 - √ способность рассматривать имеющийся в теории и практике задел как возможность решения реальных проблем и нужд.

Формулировка задания

Два варианта на выбор:

А. Анализ регуляторов/мер

Выберите одну из задач национального проекта «Образование»⁵ [1] и один или несколько из его целевых индикаторов. Предложите регуляторы/меры (не менее трех), влияющие на достижение данных целевых индикаторов. С использованием математических методов оцените потенциал каждого из предложенных регуляторов.

⁵ В качестве учебного материала может быть использована любая программа развития территориальной системы образования или образовательной организации, в которой есть четко сформулированные цели и/или целевые индикаторы.

Критерии оценки:

- наличие не менее трех регуляторов к выбранным целевым индикаторам;
- наличие и качество аргументов при обосновании выбора каждого из регуляторов;
- использование количественных данных и математических методов при оценке потенциала каждого из предложенных регуляторов;
- грамотное оформление работы.

Б. Экспертиза программы развития

Изучите и проанализируйте один региональный или локальный стратегический документ (например, Программу развития образования N-ской области, Программу развития университета и т.п.) и механизмы его реализации с точки зрения качества целевого управления и использования данных. Подготовьте экспертное заключение по следующим критериям:

- а) качество подбора индикаторов и их обоснованность (соответствуют ли целевые индикаторы поставленным целям, в полной ли мере они отражают поставленные цели);
- б) качество определения целевых значений: адекватность, точность, реалистичность;
- в) качество определения регуляторов и их обоснованность (соответствуют ли регуляторы поставленным целям, позволяют ли они достичь поставленных целей);
- г) продуманность процедур и методов оценки результативности и эффективности реализации Программы (предложены ли процедуры и методы оценки, позволяют ли они осуществить адекватную оценку).

Критерии оценки:

- выделение положительных (не менее трех) и отрицательных (не менее трех) примеров использования в Программе индикаторов;
- наличие и качество аргументов при обосновании оценки (положительной или отрицательной) выделенных примеров;

- наличие и обоснованность рекомендаций по совершенствованию экспертируемой Программы;
- грамотное оформление работы.

Формат: текст в объеме не менее 4000 знаков, выполненный в текстовом редакторе Microsoft Office Word и представленный в формате .docx или .pdf.

Мониторинг — основной инструмент доказательного управления

Установка на управление развитием образовательной системы (организации) позволяет сделать акцент на использовании мониторингов в качестве базового инструмента управления на основе данных. Значимость мониторинга в этом смысле определяется его спецификой, отличающей от любого иного исследования, а именно нацеленностью на отслеживание изменений, динамики процессов и явлений.

Популярность разнообразных мониторингов, которая на протяжении более 10 лет в сфере образования только усиливается, не облегчает учебную задачу. Вокруг этого инструмента существует огромное количество разночтений, которые могут существенно снизить эффективность управления. В связи с этим данный блок начинается с обсуждения специфики мониторинга как особого типа исследования и рассмотрения понятий, которые до сих пор иногда используются как его синонимы, например, «экспертиза», «оценка», «диагностика», «рейтинг». Вместе со слушателями в формате фронтального или группового обсуждения выделяются специфические черты этих конструктов, проводится их типологизация (методы анализа, формы представления результатов и т.д.), выстраивается иерархия взаимосвязей — например, как представлено на рис. 2.

Особый акцент делается на выделении сходства и различий научного исследования и исследования в интересах управления. Управленческий мониторинг имеет жесткую ориентацию на решение управленческих задач, информационное обеспечение функций управления. Принципиально важное отличие управленческого мониторинга от других в том, что

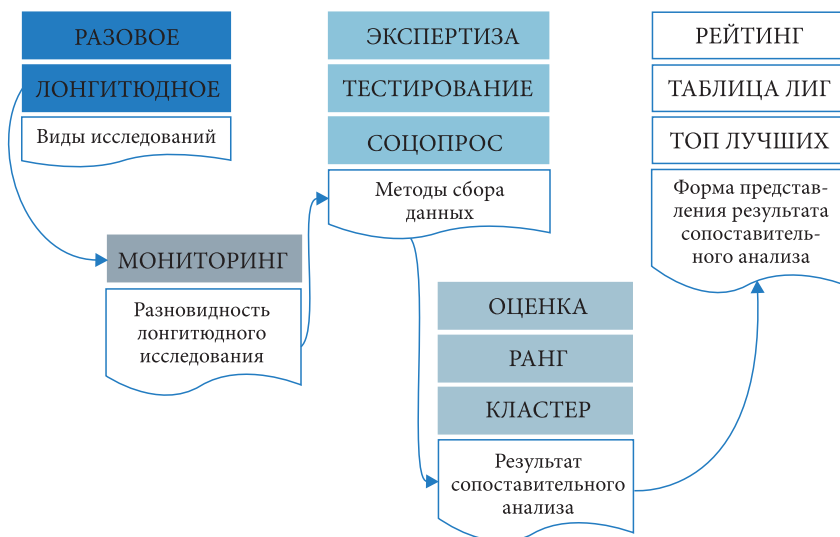


Рис. 2. Типологизация конструктов «мониторинг», «экспертиза», «оценка», «рейтинг» и др.

он всегда ориентирован на практическое использование результатов.

Мониторинг рассматривается при этом как источник динамических данных, позволяющий:

- определить, происходят ли изменения и в какую сторону;
- оценить качественный характер этих изменений;
- построить прогноз на основе анализа предшествующей динамики;
- определить факторы, которые оказали наибольшее влияние на произошедшие изменения.

Разовые, неповторяющиеся исследования обеспечивают иные информационные запросы управления, такие как, например, поиск причин возникших проблем.

Для обсуждения критериев эффективности управленческих мониторингов и эффективной аналитики в интересах управления используется текст статьи С.И. Заир-Бека и Т.А. Мерцаловой.

!? *Задание для индивидуальной или групповой работы с последующим обсуждением*

Заполните представленную в статье таблицу «Результаты оценки методических и технологических решений при проведении мониторинга» в отношении иных мониторингов (известных студентам или имеющихся в открытом доступе).

В публикациях можно найти огромное количество самых разных классификаций мониторингов. Их рассмотрение в рамках данного курса факультативно. Студентам предлагается самостоятельно найти или сформулировать их, например, в формате «аукциона».

Важный вопрос, которому уделяется внимание на занятии, — это различие *оценочных* и *безоценочных* мониторингов. Специфика первых заключается в том, что их изначальная управленческая цель связана с оценкой происходящих изменений, а это в свою очередь накладывает серьезные ограничения на набор данных мониторинга.

По целевому принципу рассматриваются следующие типы мониторингов:

- *мотивирующие*, или *формирующие*, цель которых — формирование мотивации к развитию, повышению качества работы, внедрению определенных технологий и идей;

- *контролирующие*, имеющие целью информационное обеспечение контроля;

- *исследовательские* — поиск ответов на важные вопросы, возникающие в ходе управленческой деятельности, например: «Приводит ли обучение учителей на курсах повышения квалификации к повышению качества образовательной деятельности?» и т.д.;

- *проектные* — отслеживание результатов реализации проектов и программ развития учреждений образования и образовательных систем.

При обсуждении критериев качественных управленческих мониторингов вводятся принципы их использования в интересах управления: целеполагание, культуросообразность и гибкость, открытость и прозрачность. На примерах иллюстрируется действие принципов культуросообразности и гибкости (пример изменений методики «Рейтинга вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников» от 2015 г. к 2023 г.), а также ограничения и риски открытости и прозрачности.

Структура описания мониторинга фактически является инструкцией по его разработке, поэтому она дается полностью и подробно, включая

обязательные (инвариантные) и вариативные элементы (рис. 3). *Методика мониторинга* — это основной документ, который полностью описывает его и регламентирует проведение сбора и обработки данных. Из представленной структуры студентам нетрудно заметить, что базовые элементы методики — это то, что составляет научный аппарат любого исследования.

МЕТОДОЛОГИЯ	МЕТОДЫ	ИНСТРУМЕНТАРИЙ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальность 2. Проблема 3. Цель и задачи 4. Целевая аудитория 5. Объект и предмет оценки 6. Принципы оценивания (при оценочном подходе) 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Направления и/или критерии оценки 8. Показатели и/или индикаторы 9. Источники данных 10. Регламент проведения мониторинга 11. Формирование группы экспертов (если предполагается) 12. Регламент работы экспертов (если предполагается) 13. Правила измерения, выставления оценок (шкалы, формулы расчета показателей, методы оценивания) 14. Определение весовых коэффициентов (если предполагается) 15. Формулы расчета результирующих оценок (если предполагается) 	<ol style="list-style-type: none"> 16. Анкеты, опросные листы, экспертные формы и др. <hr/> <p>ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Формат 18. Регламент

Рис. 3. Структура методики мониторинга

Структура методики становится алгоритмом для дальнейшей работы, в ходе которой на одном или нескольких примерах, предложенных преподавателем и(или) студентами, участники семинара проходят все стадии конструирования мониторинга: от выявления проблемы до определения форматов и регламентов публикации его результатов.

Особое внимание уделяется отработке навыков построения логической цепочки: выявление и формулирование проблемы (с особым акцентом на формулировке противоречия) → определение и формулировка цели (точнее, целей исследования, поскольку управленческая цель и

цель мониторинга могут не совпадать) → ... → определение критериев, показателей/индикаторов → ...

С участниками семинара обсуждаются принципы подбора данных, такие как актуальность, надежность, полнота, сопоставимость; вводится понятие «культура данных» (выделяются две его составляющие: «культурные данные» и «культура работы с данными»); актуализируется информация о необходимости верификации данных и ее методах (включая экспертные и иные нематематические).

Отбор критериев, индикаторов и показателей, как и в тестологии, требует от разработчика мониторинга хорошего знания объекта. Кроме принципов доступности данных при определении показателей, необходимости и достаточности их для получения требуемой информации, на занятии вводится принцип «*управленческой безопасности*» показателей, который связан с позитивными (мотивационными) или негативными (демотивационными) последствиями их использования.

На примерах разных мониторингов⁶ рассматривается использование экспертных оценок, факторного анализа и корреляции при отборе показателей и индикаторов.

Методы и инструменты сбора данных даются обзорно или в формате самостоятельного повторения, поскольку они являются предметом более детального изучения в рамках других дисциплин магистерской программы.

Источники по теме:

Агранович М.Л. Индикаторы в управлении образованием: что показывают и куда ведут? // Вопросы образования. 2008. №1. С. 120–145.

Заир-Бек С.И., Мерцалова Т.А. Мониторинг в образовании как элемент системы управления // Большие данные в образовании: анализ данных как основание принятия управленческих решений: Сборник научных статей I Международной конференции. 15 октября 2020 г., Москва. М., 2020. С. 33–52. <<https://clck.ru/36PE5r>>.

Заир-Бек С.И. и др. Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов 2018–2019. М., 2019. <<https://clck.ru/Qdy5e>>.

⁶ Например, рабочие материалы разработки индекса (*Заир-Бек С.И. и др.* Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов 2018–2019. М., 2019. <<https://clck.ru/Qdy5e>>).

Константиновский Д.Л., Агранович М.Л., Дымарская О.Я. От сбора статистических данных — к информационному обеспечению принятия решений. М.: Логос, 2006.

Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. М.: Интеллект-Центр, 2005. <<https://clck.ru/36PEC4>>.

Методика рейтинга 2022 // Департамент образования и науки города Москвы. <<https://clck.ru/36PEC4>>.

Методика рейтинга 2023 // Департамент образования и науки города Москвы. <<https://clck.ru/36PEft>>.

Мониторинг СПО // ГИВЦ. МИРЭА. <<https://www.miccedu.ru/static/monitoring-spo.html>>.

Мониторинг экономики образования // НИУ ВШЭ. <<https://memo.hse.ru/>>.

Мониторинги // ВЦХТ. <<http://vcht.center/monitoringi/>>.

Новые места для дополнительного образования детей // Сайт Института образования НИУ ВШЭ. <<https://ioe.hse.ru/ds/newplace>>.

Развитие и методика рейтинга 2018 // Департамент образования и науки города Москвы. <<https://clck.ru/35cufL>>.

Развитие и методика рейтинга 2020 // Департамент образования и науки города Москвы. <<https://clck.ru/36PEJS>>.

Доказательная аналитика в управлении образованием

Вопросы, рассматриваемые в рамках темы «Доказательная аналитика в управлении образованием», разворачиваются в логике продолжения работы над методикой мониторинга. При этом аналитические методы обсуждаются не только в связи с необходимостью включения в методику формул расчета, но и в привязке к этапу подбора показателей на основании принципа «необходимости и достаточности». Понимание того, какие аналитические действия предполагается использовать в ходе обработки данных, определяет, какие данные нужны. Особенно сильно это влияет на перечень используемых контекстных данных.

На занятии вводится схема «шести аналитических опор» для доказательного управления развитием: цель управления, сравнение, динамика, прогнозы, контексты и причинно-следственные связи. Рассматривается, как они встраиваются в методику мониторинга. Подробно на примерах осуществляется разбор ключевых аналитических приемов, используемых в методике мониторинга или разового исследования.

Обобщение и нормирование. Вводится формула расчета интегральных индексов, в которые «сворачивается» множество оценок.

!? *Задание для групповой работы с последующим обсуждением*

Разработать индекс инновационности вуза (школы), отвечая на вопросы инструкции:

- Какие показатели войдут в данный индекс (с обязательным указанием единиц измерения)?
- По какой формуле будет рассчитываться индекс?
- Для каких задач он может быть использован?
- Какие ограничения он имеет?

В задании вопрос про задачи специально стоит не на первом месте. Это дает возможность студентам очередной раз вспомнить про первичность целеполагания.

В таблице 11 представлен пример индекса инновационности школы, который позволяет увидеть необходимость введения формул нормирования для разноразмерных и разнонаправленных величин.

Таблица 11. Пример индекса инновационности школы

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Вектор (прямой или обратный)	Подиндексы для формирования индекса
1	Доля педагогических работников в возрасте моложе 35 лет	%	Прямой	Индекс перспективности кадров
2	Доля административных работников моложе 35 лет	%	Прямой	
3	Численность учащихся в расчете на одного тьютора	чел.	Обратный	
4	Доля учителей, прошедших за последние три года курсы повышения квалификации по использованию новых образовательных технологий или по работе с новым содержанием образования (например, 4К)	%	Прямой	

Окончание табл. 11

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Вектор (прямой или обратный)	Подиндексы для формирования индекса
5	Наличие электронной библиотеки	балл	Прямой	Индекс современной информационной среды
6	Численность учащихся в расчете на один переносной компьютер (ноутбук)	чел.	Обратный	
7	Доля площадей школы с беспроводным доступом в сеть Интернет	%	Прямой	
8	Средняя скорость подключения к сети Интернет	Мбит/с	Прямой	
9	Доля кабинетов, оборудованных электронной интерактивной доской	%	Прямой	
10	Доля обучающихся с использованием электронных форм обучения в общей численности учащихся	%	Прямой	Индекс электронных и дистанционных форм обучения
11	Доля обучающихся с использованием дистанционных форм обучения в общей численности учащихся	%	Прямой	
12	Доля обучающихся с использованием сетевых форм обучения в общей численности учащихся	%	Прямой	
13	Доля обучающихся по индивидуальным учебным планам в общей численности учащихся	%	Прямой	
14	Доля обучающихся, вовлеченных в проектную и исследовательскую деятельность	%	Прямой	Индекс доступности современных образовательных программ
15	Доля обучающихся в объединениях технической и естественнонаучной направленности в общей численности обучающихся	%	Прямой	

В примере из таблицы 11 итоговый индекс рассчитывается как среднее арифметическое значений *нормированных показателей*. Для обеспечения соразмерности суммируемых величин проводится нормирование по формуле:

$$N_q = \frac{(n_q - n_{\min})}{(n_{\max} - n_{\min})},$$

где N_q — нормированное значение показателя n для школы под номером q ; q — порядковый номер школы (от 1 до 85); n_q — значение показателя n для школы под номером q ; n_{\max} — максимальное значение показателя n для всей группы школ; n_{\min} — минимальное значение показателя n для всей группы школ.

Теоретически возможное максимальное нормированное значение показателя $N_q = 1$.

Для обратных показателей, большее значение которых интерпретируется негативно, числитель дроби имеет вид: $(n_{\max} - n_q)$.

Дополнительные вопросы студентам по использованию данного индекса:

- Можно ли его использовать для отслеживания динамики инновационности школ?
- Какие иные формулы расчета индекса можно использовать для отслеживания динамики с большей эффективностью (чувствительностью)?
Рассматриваются альтернативные варианты индексов, например:
 - по динамике показателей (темпы роста);
 - по промежутку возможных значений (от максимального до минимального);
 - по отклонению от нормы;
 - и др.

При обсуждении формул создания индексов отдельное внимание уделяется факторному и корреляционному анализам.

Контекстуализация. Обсуждаются типы и виды контекстных данных. Выделяется внешний и внутренний контекст. При обсуждении внутреннего контекста особый акцент делается на его ситуативности (например, кадры и инфраструктура в определенных ситуациях могут рассматриваться управленцами как контекстные условия решения образовательных задач). На примере индекса социального благополучия

школы (Г.А. Ястребов и др.) рассматриваются вариативность контекстов и механизмы их аналитического определения.

!? *Задание для групповой работы с последующим обсуждением*

Студентам предлагается перечень контекстных данных (общий для всех групп). Для каждой группы определяются ее управленческая специализация (представитель ФОИВ, РОИВ, руководитель образовательной организации конкретного уровня образования) и управленческий вопрос, который требуется решить в ходе аналитических работ.

Задача: определить, какие из предложенных контекстных данных они будут использовать, и аргументировать свой выбор.

Далее на примерах рассматриваются две основные функции контекста:

1) *объяснение:*

- различий в результатах, оценках;
- причинно-следственных связей;

2) *прогнозирование:*

- выбор лучших решений;
- учет наиболее важных факторов;
- определение фокуса усилий.

!? *Задание для обсуждения с участниками семинара*

Студентам предлагаются конкретные фрагменты из аналитических докладов образовательных организаций или систем, содержащие контекстные данные, например: «Согласно статистическим данным, в республике наиболее высокий уровень безработицы (в % от численности экономически активного населения соответствующей возрастной группы) определен у людей в возрасте от 20 до 29 лет (22,4%)».

Вопросы: Как этот контекст может повлиять на развитие системы образования в регионе? Какие управленческие решения в сфере образования могут быть приняты с учетом этого контекста?

В качестве материалов для обсуждения и иллюстрации влияния контекстов используется доклад ОЭСР «Trends Shaping Education. 2008 Edition». Center for Educational Research and Innovation (CERI). OECD (<<https://clck.ru/36R2T7>>).

Кластеризация. Рассматриваются ключевые задачи кластерного анализа в контексте решения задач управления:

- повышение объективности оценки через корректные сопоставления;
- выявление характерных свойств групп объектов, позволяющих выделить те из них, которые требуют особого внимания;
- подбор регуляторов/мер на основе дифференцированной политики, типовых решений для групп схожих объектов, выделения практик, адекватных для конкретных условий.

Разбираются примеры кластеризации на основе внешних контекстов и кластеризации по результатам исследования (мониторинга, оценки). Отдельное внимание уделяется исследованиям, целью которых является именно кластеризация.

Динамический анализ. Рассматривается ключевая роль динамического анализа в управлении развитием, выявлении трендов и тенденций, прогнозировании и построении различных сценариев развития (сценарное прогнозирование). Актуализируется понятие вектора (направления) и интенсивности (скорости) изменений, а также специфики динамического анализа финансовых показателей.

Методы оценки математических ожиданий и допустимых отклонений могут рассматриваться факультативно с учетом уровня подготовки студентов в области математической статистики.

Демонстрируются примеры разных способов расчета динамических показателей (темпы роста, прирост в процентах и в абсолютных значениях). Особое внимание уделяется обсуждению различий получаемых результатов при использовании разных методов расчета динамики.

!? *Задания для фронтальной или индивидуальной работы*

А. В таблице 12 представлены изменения показателя «доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение первого года после выпуска (в %)» для трех колледжей.

Вопросы: Какой из колледжей является лидером в данной группе по этому показателю? Какой из колледжей является лидером в данной группе по динамике этого показателя?

Таблица 12. Пример данных для задания

Колледжи	2019 г., %	2020 г., %	2021 г., %
1	35	37	40
2	46	42	51
3	29	35	37

Б. В таблице 13 представлены изменения показателя «доля выпускников, трудоустроившихся по специальности в течение первого года после выпуска (в %)» для трех колледжей. Четыре студента рассчитали динамику этого показателя и получили разные результаты.

Вопрос: Какой из студентов сделал правильные расчеты?

Таблица 13. Пример данных для задания

Колледжи	2019 г., %	2020 г., %	2021 г., %	Ст. 1, %	Ст. 2, %	Ст. 3, %	Ст. 4, п.п.
1	35	37	40	14,3	114,3	5,0	5,0
2	46	42	51	10,9	110,9	5,0	5,0
3	29	35	37	27,6	127,6	8,0	8,0

Особое внимание фокусируется на необходимости интерпретации результатов динамического анализа как с помощью привлечения дополнительных данных, расширения выборки объектов, так и с использованием экспертных оценок и мнений.

Сопоставление и оценка. Оценка трактуется как процесс и результат сопоставительного анализа. Вводится понятие нормы и рассматриваются разные подходы к формированию/определению нормы: нормативно заданная, статистически рассчитанная (среднее, медианное значения), эталонная (идеальный образец), динамическая (вектор, скорость, масштаб изменений).

На примерах рассматриваются тонкости оценочных интерпретаций.

!? *Задание для фронтальной или индивидуальной работы*

На основе данных образовательной статистики Минпросвещения России (<<https://docs.edu.gov.ru/>>) определите, в каких субъектах Российской Федерации ситуация с состоянием зданий образовательных ор-

ганизаций (например, школ или колледжей) является благополучной, а в каких — неудовлетворительной.

Вопросы для обсуждения: Почему выбраны указанные регионы? На основании каких норм сделана оценка? Можно ли с уверенностью утверждать, что регионы с показателями, близкими к 100% по прямым или к 0% по обратным показателям (например, по доле зданий, требующих капитального ремонта), являются благополучными?

При обсуждении формируются выводы об относительности оценивания и возможности манипулирования оценками, зависимости результатов оценивания от выбранной нормы, от рассматриваемых показателей (например, долевыми или абсолютными значениями), от используемых контекстных данных и весовых коэффициентов. Как следствие, фиксируется необходимость экспертной интерпретации результатов оценки.

Актуализируются знания студентов о специфике сопоставления финансовых показателей (на материалах экономических рейтингов) и использовании весовых коэффициентов, в том числе об экспертных методах их назначения (методы ранжирования, приписывания баллов, попарного сравнения), математических (например, по коэффициенту относительного разброса, отклонению от наименьшего значения) и контекстных (например, по демографическим показателям) методах.

!? Упражнение для групповой работы

На примере методики оценки, в которой применяются весовые коэффициенты, рассчитать свою версию этих коэффициентов, используя какой-либо из перечисленных аналитических методов.

Ранжирование. Логическим продолжением обсуждения сопоставительного анализа является тема ранжирования, которая позволяет аргументированно выйти на анализ рейтингов как формы представления результатов сравнительного оценивания множества сходных объектов.

Рассматриваются отличительные особенности рейтингов: результат — ранги (места), оценочный характер используемых показателей, необходимость наличия множества сходных объектов, обязательное выделение «лучших» и «худших», обобщенный характер оценок, неравномерность различий между объектами, риск влияния незначимых различий, невозможность осуществления с рангами математических операций. Важным требованием к рейтингам, используемым для оценки

субъектов деятельности, является выбор только тех показателей, которые лежат в зоне их ответственности, полномочий.

На примерах рассматриваются ограниченность рейтингов с точки зрения информационного обеспечения управления (ранги в сравнении с абсолютными значениями, обобщенные результаты в сравнении с первичными данными) и необходимость интерпретаций причин и факторов попадания на первые и последние места рейтингов.

Обсуждаются функции рейтингов, важные для управления: выбор/отбор (конкурсный); продвижение приоритетов (мотивация); формирование репутации. Моделируются позиции и решения управленцев, осуществляющих рейтингование подведомственных, подчиненных структур и управленцев, которые стали объектами рейтингования (или управляют системами, ставшими объектами рейтингования).

На примерах рейтингов обсуждаются мотивационные возможности и демотивационные риски оценок, осуществляемых со стороны управляющих субъектов, а также риски смещения мотивации с реальных задач развития на задачи повышения результатов рейтинга. Вводится понятие функционального и формального оценивания (R.B. Behn). Рассматриваются механизмы снижения негативного влияния рейтингов и альтернативные формы представления результатов сравнительной оценки, такие как, например, ренкинги.

!? *Задание для групповой работы с последующим обсуждением*

Предложите механизмы снижения рисков негативного влияния рейтингов с позиции оценивающего или оцениваемого субъекта.

Источники по теме:

Behn R.B. Rethinking Democratic Accountability. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

Katsman Yu.Ya., Lepustin A.V., Ilyukhin B.V., Lepustina E.V., Zenkova Zh.N. The stochastic model of the impact of context factors to educational results of Tomsk school graduates. 2016. IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON). Proceedings. 2016. P. 767–771.

The Global Academic Rankings Game. Changing Institutional Policy, Practice, and Academic Life. NY: Routledge, 2016.

Trends Shaping Education. 2008. Edition. Center for Educational Research and Innovation (CERI). OECD. <<https://clck.ru/36R2T7>>.

Актуальность данных и аналитических исследований. Что такое аналитика? Виды анализа // Сайт «Бизнес-анализ в России». <<https://clck.ru/YEjQR>>.

Банк документов Министерства просвещения Российской Федерации. <<https://docs.edu.gov.ru/>>.

«Белые книги»: серия коллективных монографий. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. <https://ioe.hse.ru/white_papers>.

Дворецкая И.В., Мерцалова Т.А. Российские школы через призму мониторинга цифровой трансформации образования (анализ различительных возможностей инструмента) // Современная аналитика образования. №12 (42). М.: НИУ ВШЭ, 2020.

Заур-Бек С.И., Мерцалова Т.А. Аналитика данных для формирования управленческих решений в образовании // Большие данные в образовании: доказательное развитие образования. Сборник научных статей II Международной конференции, 15 октября 2021 г., Москва. М.: Изд. дом «Дело», 2021. С. 186–210. <<https://clck.ru/36R2ux>>.

Заур-Бек С.И. и др. Индекс образовательной инфраструктуры российских регионов 2018–2019. М., 2019. <<https://clck.ru/Qdy5e>>.

Интегральный рейтинг социально-экономического и экономического положения регионов РФ (по итогам 2020 г.). ТОП-25 // Фонд развития гражданского общества. <<http://civilfund.ru/mat/view/123>>.

Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям. Сб. материалов. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. <<https://clck.ru/36R2y9>>.

Савельев В. Статистика и котика. М.: АСТ, 2020.

Тенденции, формирующие систему образования. Доклад Центра исследований и инноваций в области образования. ОЭСР, 2008 г. Гл. 6, 7 // Вопросы образования. 2009. № 3. С. 26–41. <<https://clck.ru/36R2wv>>.

Тенденции, формирующие систему образования. Доклад Центра исследований и инноваций в области образования. ОЭСР. 2008. Глава 1 // Вопросы образования. 2008. № 4. С. 7–16. <<https://clck.ru/36R2wd>>.

Филлипс Т. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Хайдуков Д.С. Применение кластерного анализа в государственном управлении // Философия математики: актуальные проблемы. М.: МАКС Пресс, 2009.

Ястребов Г.А., Пинская М.А., Косарецкий С.Г. Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 58–95.

Регионалистика⁷

Если региональная наука или регионоведение не читаются студентам отдельным курсом, то соответствующий блок занятий целесообразно включить в курс «Доказательное управление образовательными системами».

Эта тематика довольно редко включается в содержание учебных курсов по управлению образованием, и ею часто пренебрегают в процессе реального управления.

На занятиях по регионалистике с участниками семинаров разбираются вопросы региональной дифференциации, касающиеся следующих характеристик:

- физико-географическое положение регионов и его связь со строительством образовательных организаций, возможностями их благоустройства и оборудования, транспортной доступности, с социокультурной обстановкой, природно-климатическими особенностями и др.;
- социально-экономическое положение регионов, которое в том числе определяет развитие образования и связано в первую очередь с экономическими и демографическими процессами.

Вводится понятие «пространственного неравенства» (П. Кругман), актуализируются факторы его возникновения, сохранения и усиления, рассматривается влияние этих факторов на систему образования.

!? *Задание для групповой или фронтальной работы*

Заполните таблицу 14.

Ключевым выводом из проведенного обсуждения становится фиксация возможностей учета указанных факторов при определении образовательной политики, например, через кластеризацию регионов (муниципалитетов, населенных пунктов) с точки зрения требуемых издержек

⁷ Содержание блока разработано Н.А. Сениной на основе курса С.Л. Баринова и А.А. Беликова.

на развитие образования и возможной отдачи от осуществляемых вложений, реализуемых мер.

Таблица 14. Базовые факторы пространственного неравенства регионов П. Кругмана

Факторы	В чем проявляются для экономической деятельности	В чем проявляются для системы образования
<i>Факторы «первой» природы</i>		
Наличие природных ресурсов, востребованных рынком (минеральные, земельные и т.д.)		
Выгодное географическое положение (вблизи центров глобальной торговли, позволяющей снизить издержки на транспорт)		
<i>Факторы «второй» природы</i>		
Высокая плотность населения и агломерационный эффект как факторы, позволяющие снизить издержки на масштабе		
Развитая инфраструктура, позволяющая сократить экономическое расстояние (актуально для России вследствие большой протяженности территории)		
Человеческий капитал (здоровье, образование, мотивация к труду, адаптивность и мобильность населения)		
Институты, позволяющие улучшить предпринимательский климат, мобильность населения, распространение инноваций и т.д.		

В качестве классических примеров кластеризации регионов рассматриваются оси регионализации по А.И. Трейвишу, теория «Четыре России» Н.В. Зубаревич и др. На их основе определяются коридоры возможностей развития. Предложенные подходы разворачиваются на примерах конкретных межрегиональных различий.

Подход А.И. Трейвиша рассматривается через основные векторы проявления этих различий. Осуществляется анализ оснований для регионализации и ключевой специфики регионов (экономики, демографии, культуры) на этих осях:

- ось «Запад — Восток»;
- ось «Север — Юг»;
- ось «Русское ядро — этнорегионы»;
- диагональ Архангельск — Хабаровск;
- ось «Центр — периферия».

Отдельно обсуждается специфика приграничных регионов, районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к ним, и т.д.

С учетом разных векторов межрегиональной дифференциации рассматриваются примеры подходов к кластеризации регионов по экономическим и демографическим показателям.

Теория Н.В. Зубаревич используется как основание для анализа внутрирегиональной дифференциации. Ее обсуждение строится на анализе особенностей реализации образовательной политики.

!? *Задание для групповой или индивидуальной работы*

Изучите контекстные характеристики предложенных регионов. Используя технологию SWOT-анализа, ответьте на вопросы:

- Какие проблемы и «бонусы» для сферы образования создает имеющийся контекст?
- Как можно использовать сферу образования для улучшения ситуации в этом регионе?
- Что в образовании Вы бы финансировали в первую очередь в этом регионе?

Выводом из проделанной работы становится понимание того, что управленческие решения должны приниматься с учетом территориального контекста (как внутреннего, так и внешнего), в идеале — на муниципальном уровне. Для этого проводятся отбор показателей, типологизация, и только после этого принимаются управленческие решения. Такой подход позволяет:

- проводить дифференцированную политику;
- определять типовые решения для групп регионов;
- выявлять практики, эффективные для определенных условий.

Источники по теме:

Fujita M., Krugman P., Venables A.J. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. Cambridge (Mass.): The MIT Press, 1999.

Krugman P.R. Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

World Bank. 2009. World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography. © World Bank. <<http://hdl.handle.net/10986/5991>>.

Зубаревич Н.В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики // Мир новой экономики. 2017. № 2. С. 46–57.

Зубаревич Н.В. Четыре России [Видео]. 2012. <<https://www.youtube.com/watch?v=H9ktek2wqZE>>.

Рейтинг регионов по качеству жизни — 2022. <<https://riarating.ru/infografika/20230213/630236602.html>>.

Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2022 г. <<https://riarating.ru/infografika/20230515/630241787.html>>.

Трейвиш А.И. Город, район, страна и мир. М.: Новый хронограф, 2009.

Хакимов А.Х. Факторы пространственного неравенства регионов и региональная экономическая политика // Россия: тенденции и перспективы развития. 2017. № 12 (2). <<https://clck.ru/36RTHz>>.

Представление и использование результатов управленческих исследований (мониторингов)

Проведенное обсуждение рейтингов как формы представления ранжированных оценок позволяет логически перейти к теме представления и использования результатов управленческих исследований. Публикация при этом рассматривается не как самоцель, а как переходный этап от измерений, сбора и анализа данных к принятию решений.

Публикация результатов управленческого исследования (мониторинга) анализируется в контексте принципов открытости и прозрачности системы образования в целом и управления образованием в частности. В этой связи на занятиях осуществляется разбор вопросов, связанных с полной организационной моделью открытости:

- цели и задачи открытости, включая обеспечение качества самих исследований (мониторингов) и эффективности решений, принимаемых на основе полученных данных;

- целевые аудитории: внутренние и внешние, заинтересованные и те, кого необходимо заинтересовать, профессиональные и неподготовленные и т.д.;
- содержание, которое не ограничивается публикацией только полученных результатов исследования;
- каналы и форматы публикаций и информационных мероприятий, включая коммуникативные площадки (постоянно действующие и ситуативные) и сервисы для обсуждений и обратной связи.

Обсуждаются нормативное регулирование (включая ограничения) информационной открытости и риски, которые могут из-за нее возникнуть.

Особое внимание уделяется вопросам использования данных в качестве информационного повода для общественного диалога, вовлечения различных субъектов в процесс решения проблем образовательной системы (организации).

Отдельно анализируется специфика таких форм и форматов публикации результатов управленческих мониторингов, как: рейтинги, ренкинги, базы данных, лиги и топы, отчеты, аналитические обзоры и доклады, инфографика, краткие информационные бюллетени (в том числе публичный доклад-навигатор) и брифы.

Дополнительно может быть рассмотрена тема использования информационного сопровождения «чужих» оценок — результатов мониторингов, публикаций рейтингов, выполненных внешними исследователями или вышестоящим руководством в отношении образовательной организации или системы.

При наличии времени разбирается специфика разных типов и видов аналитических материалов и инфографики, ориентированных на массового пользователя или профессиональную аудиторию.

!? *Задания для групповой работы с последующим обсуждением*

А. Разработать план-проспект публичного доклада, целью которого является:

- получение поддержки родителей обучающихся и вовлечение их в реализацию нового (достаточно ресурсоемкого или неоднозначно воспринимаемого) проекта (например, создание в каждой параллели кадетских классов);

- привлечение внимания и инвестиций (ресурсные вложения) органов местного самоуправления;
- привлечение внимания и инвестиций (ресурсные вложения) местного градообразующего предприятия.

Б. Разработать критерии и показатели оценки качества публичных докладов, размещенных на сайтах образовательных организаций. Провести экспертизу от одного до трех докладов.

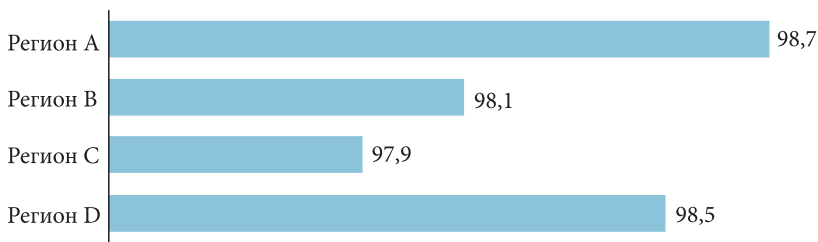
Критерии и показатели могут быть заданы преподавателем или разработаны на занятии совместно. Для разработки можно использовать материалы публикаций (И.А. Вальдмана, С.Г. Косарецкого и др.).

В контексте необходимости учета специфики целевой аудитории публикаций рассматриваются стандартизированные нормы оформления текстовых фрагментов, графиков и таблиц, содержащих данные. В отношении графиков важным вопросом является выбор наиболее корректных и информативных вариантов. Эту тему можно реализовать в формате «работы над ошибками».

!? *Задание для индивидуальной или групповой работы*

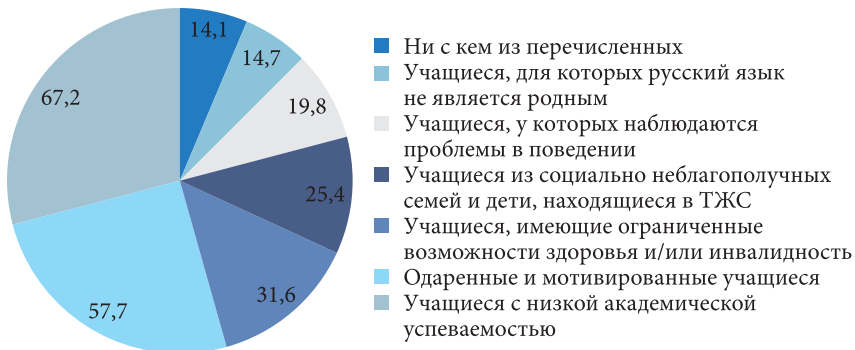
В приведенных примерах оформления данных из аналитического доклада найдите и исправьте ошибки.

Фрагмент А — диаграмма. Пример для задания



Доля детей в возрасте 6–17 лет, получающих образование в государственных и муниципальных общеобразовательных организациях, %

Фрагмент Б — диаграмма. Пример для задания



Доля учителей, которые проводят с перечисленными категориями учащихся дополнительные индивидуальные или групповые занятия по своему предмету после уроков, % от числа ответивших, N = 8 501

Источник: МЭО, 2021 г.

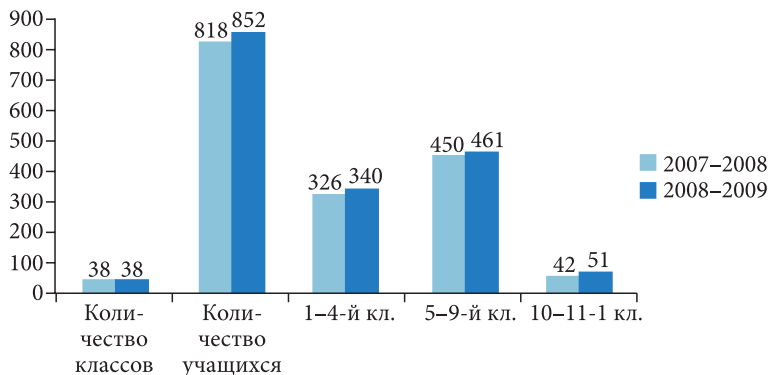
Фрагмент В — таблица. Пример для задания

Призеры районных, областных предметных олимпиад

Год	Количество призеров районных олимпиад			Всего призеров	Призеры областных олимпиад
	I	II	III		
2007/2008	4	8	8	20	Участие в областной олимпиаде по английскому, французскому языкам
2008/2009	3	3	6	12	Участие в областной олимпиаде по истории, математике

(Из публичного доклада школы)

Фрагмент Г — диаграмма с текстом. Пример для задания



Количественное изменение контингента учащихся школы за два учебных года

Как видно из диаграммы, общее количество учащихся в школе выросло на 34 человека. Однако количество классов осталось прежним. Это означает, что средняя наполняемость классов увеличилась и составила в 2008/2009 учебном году 23,6. Также следует отметить, что количество учащихся третьей ступени возросло, то есть большая часть выпускников 9-х классов продолжает свое обучение в стенах родной школы. *(Из публичного доклада школы)*

На занятии рассматривается понятие «кейс» — как формат представления данных и как результат мониторингов и работы с данными. Вводятся понятия «практика» и «опыт», обсуждаются их различия. Анализ кейсов выступает важным примером работы с качественными данными.

Источники по теме:

Барбер М. Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.

Болотов В.А., Вальдман И.А. Информирование различных целевых групп как условие эффективного использования результатов оценки

учебных достижений школьников // Проблемы современного образования. 2012. № 6.

Вальдман И.А., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А. Публичный доклад школы. Практическое руководство. М.: Просвещение, 2013.

Заир-Бек С.И., Горбовский Р.В. Подходы к проектированию, оценке и отбору успешных практик в сфере образования // Письма в Эмиссия. Офлайн. 2018. № 3.

Макушева М.О., Нестик Т.А. Социально-психологические предпосылки и эффекты доверия социальным институтам в условиях пандемии // Мониторинг. 2020. № 6 (160).

Мерцалова Т.А. Информационная открытость системы образования: вопросы эффективности государственной политики // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 40–75.

Мерцалова Т.А. Публичный доклад: смена формата в поисках эффективности // Народное образование. 2014. № 9. С. 92–96.

Агранович М.Л. и др. Методические рекомендации по разработке, публикации и распространению аналитических докладов о состоянии и развитии систем образования национального, регионального и субрегионального уровней на основе статистики. М., 2006. <http://stat.edu.ru/doc/Rekom_obl.pdf>.

Общество рейтингов // СоциоДиггер. <https://sociodigger.ru/fileadmin/user_upload/2021_07_obschestvo_reitingov/2021_07.pdf>.

Открытость образования: разные взгляды — общие ценности: сборник материалов. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. <<https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/k9qjk7oqb6/106900226.pdf>>.

Тарадина Л.Д. Международные рейтинги университетов: влияют ли они на развитие университетов и стоит ли им доверять? // Вестник ПСТГУ. Серия 4: Педагогика. Психология. 2014. № 2 (33).

Шестаков А., Маслов Д. Антиуправление бизнесом, или Как не разрушить бизнес, улучшая его качество. М.: ДМК Пресс, 2007. 208 с. Глава «Стратегия перекрестного опыления». <<http://www.management.com.ua/strategy/str141.html>>.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ РАБОТА 3: МИНИ-ПРОЕКТ

- Тип задания: индивидуальное или групповое (не более трех человек в группе), выполняется в рамках домашнего задания
- Способ оценки: критериальное, взаимное оценивание в процессе защиты. Для автоматизации процесса оценивания используется сервис онлайн-голосования (например, анкета в Google)
- Вес задания в формуле оценивания: 0,25
- Образовательные результаты, на которые направлено задание:
 - √ способность определить актуальные проблемы и сформулировать вопросы, связанные с разными аспектами качества образования и важные для оценки его состояния и планирования развития;
 - √ умение планировать исследования в соответствии с актуальными управленческими задачами и вопросами;
 - √ способность определить основные элементы мониторинга, ориентированного на решение конкретных управленческих задач, дать экспертную оценку методике мониторинга;
 - √ способность определить и классифицировать данные, необходимые для эффективного построения и использования мониторингов в управлении;
 - √ умение оценивать потенциальное влияние мониторингов на управление и развитие учреждений общего среднего образования, в том числе риски.

Формулировка задания

Последовательно выполняя действия, разработайте мини-проект методики для проведения диагностического исследования или мониторинга в сфере образования, ориентированного на решение конкретных управленческих задач.

Шаг 1. Формулировка проблемы

- Сформулируйте в двух-трех предложениях какую-нибудь проблему образовательной организации или образовательной си-

стемы. Проверьте, чтобы проблема была сформулирована как отсутствие чего-либо или противоречие.

- Опишите ситуацию, подтверждающую наличие проблемы.

Шаг 2. *Постановка цели*

- Сформулируйте цель: для чего Вам нужен этот измеритель? Какую управленческую задачу Вы будете решать?
- На какой исследовательский вопрос он должен Вам ответить?

Шаг 3. *Целевая аудитория*

- Определите группы основных пользователей результатов Вашего измерения.
- Объясните, для решения каких задач они могут их использовать.

Шаг 4. *Объект исследования (оценки)*

- Определите, что Вы будете исследовать, что станет объектом Вашего исследования, Вашей оценки?

Шаг 5. *Критерии*

- Определите критерии, по которым Вы будете оценивать Ваш объект (достаточно двух-трех). Помните, что критерии должны быть связаны с поставленной Вами целью, исследовательским вопросом и иметь оценочный характер.
- Обоснуйте выбор каждого критерия.

Шаг 6. *Показатели и индикаторы*

- Определите, какие показатели и/или индикаторы Вы будете использовать для проведения измерения по каждому критерию (не менее трех показателей/индикаторов к каждому критерию).
- Обоснуйте выбор каждого показателя.

Шаг 7. *Процедуры сбора данных*

- Определите процедуры, источники и инструментарий сбора данных для Вашего измерения.
- Опишите их и аргументируйте свой выбор.

Шаг 8. *Обработка данных и представление результата*

- Опишите процедуру обработки данных, включая аналитические приемы и математические формулы.
- Определите, в каком виде будет представлен результат измерения.
- Аргументируйте свой выбор.

Шаг 9. *Подготовьте презентацию Вашего проекта*

- Представьте на слайдах все элементы методики, определенные восемью шагами инструкции.

Критерии для взаимного оценивания

Критерий 1. Наличие и точность всех базовых элементов методики

Показатели:

- точность и ясность формулировок:
 - √ проблемы;
 - √ цели;
 - √ задач;
 - √ критериев;
 - √ показателей и индикаторов;
- точность использования терминов.

Максимально возможная оценка: 2 балла.

Критерий 2. Оригинальность

Показатели: наличие авторских идей, мнений, концепций; критическое осмысление чужих теорий и аргументов.

Максимально возможная оценка: 2 балла.

Критерий 3. Логика

Показатели: логичность взаимосвязей между всеми элементами методики, определенными восемью шагами инструкции.

Максимально возможная оценка: 2 балла.

Критерий 4. Полнота описания методики

Показатели:

- наличие в тексте всех необходимых элементов описания проекта в соответствии с восемью шагами;
- наличие в методике не менее двух критериев и не менее шести показателей с обоснованием их необходимости;
- указаны источники информации;
- при необходимости предложен инструментарий.

Максимально возможная оценка: 2 балла.

Критерий 5. Аргументированность

Показатели:

- убедительность обоснований:
 - ✓ наличия проблемы;
 - ✓ выбора критериев;
 - ✓ выбора показателей/индикаторов;
- наличие теоретических (ссылки на теории с указанием авторов), логических и практических (данные и кейсы) доказательств разработанных предложений, ссылки на источники.

Максимально возможная оценка: 2 балла.

Формат: Презентационные слайды (8–10 слайдов) и публичная защита мини-проекта.

Система оценки качества образования как проектируемый элемент системы управления

Эта тема имеет факультативный характер. Наиболее актуальна она для магистрантов, которые уже имеют опыт работы в сфере образования и ориентированы на продолжение управленческой деятельности или деятельности, связанной с оценкой качества образования.

Для более целостного подхода к анализу систем оценки качества образования (ОКО) студентам вначале предлагается «описать» сам объ-

ект — «качество образования». Опираясь на международные источники, российское законодательство, социологические опросы и иные исследования, следует сформировать сложносоставную структуру этого объекта, например, как представлено на рис. 4.

Далее в рамках темы рассматриваются действующие модели федеральной, региональной, муниципальной ОКО: их организационная и институциональная структуры, функционал, сферы внимания. Обсуждается международный опыт функционирования систем оценки качества образования, в том числе модели государственной и общественно-профессиональной аккредитации, независимой оценки качества образования.

Проводится анализ преимуществ и недостатков этих систем и процедур. Выделяются основные барьеры и проблемы функционирования систем ОКО: нормативные, логистические, организационные, кадровые.

Особое внимание уделяется информационным потокам и информационной логистике.

!? *Задание для групповой работы с последующим обсуждением*

Разработать и представить проект системы оценки качества образования (региональной, муниципальной, образовательной организации), включающий:

- цели и задачи системы ОКО;
- анализ текущего состояния системы ОКО;
- описание ключевых элементов системы и их функций;
- механизмы координации связей между этими элементами, включая иерархию связей;
- описание информационной логистики — потоков данных и работы с ними;
- анализ ресурсной базы (необходимые, имеющиеся и доступные ресурсы);
- кадровое обеспечение и подготовка персонала;
- перечень внешних партнеров, заказчиков и стейкхолдеров, а также механизмы взаимодействия с ними.

Источники по теме:

Болотов В.А. и др. Ключевые вопросы развития национальных и региональных систем оценки качества образования (экспертный обзор).

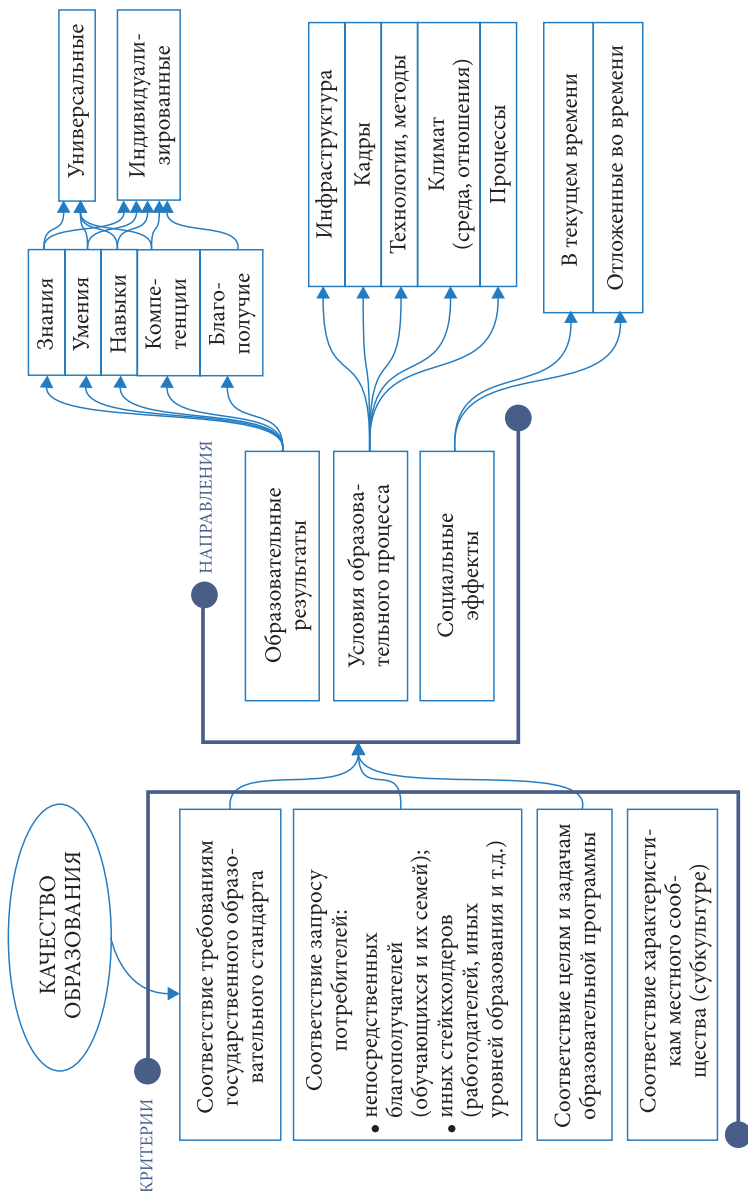


Рис. 4. Структурная схема качества образования (комплексный подход)

М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016.

Болотов В.А. Прошлое, настоящее и возможное будущее российской системы оценки качества образования // Вопросы образования. 2018. № 3. С. 287–297.

Дмитриева Н.Е., Жулин А.Б. Независимая оценка качества услуг в социальной сфере: результаты экспертного мониторинга внедрения в 2014–2016 гг.: Аналитический доклад. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2017. <https://www.hse.ru/data/2017/04/27/1171724397/Dmitrieva_Zhulin.pdf>.

Единая система оценки качества школьного образования в России // Рособнадзор. 2020. <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2020/12/esoco_rus_print.pdf>.

Концепция общероссийской системы оценки качества образования. М.: ФИРО, 2008.

Ломов А.И., Пименов А.Ю. Внутренняя оценка качества образования: размышления и поиск подходов к построению оптимальной модели // Практика административной работы в школе. 2018. № 8.

Мотова Г.Н. Российская система аккредитации в сфере образования прошла знаковые рубежи // Аккредитация в образовании. 2017. № 94. <<https://clck.ru/36RaeA>>.

Оценка качества образования в условиях дистанционного обучения: опыт проживания пандемии системами школьного образования стран постсоветского пространства / Сост. и науч. ред.: В.А. Болотов, Т.А. Мерцалова. Всемирный банк, 2021. <https://eaoko.org/upload/library/21_Distance_WEB.pdf>.

Пинская М.А. Формирующее оценивание: оценивание в классе: учеб. пособие / М.: Логос, 2010. <<https://clck.ru/36Rahc>>.

Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 16.03.2018 № 05-71 «О направлении рекомендаций по повышению объективности оценки образовательных результатов». <<https://docs.cntd.ru/document/557087324>>.

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». <<https://docs.cntd.ru/document/554691568>>.

Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». <<https://docs.cntd.ru/document/902389617>>.

2.4. Методические рекомендации по проведению итоговой работы

Итоговая работа по курсу — экзамен, который может проводиться в очном, дистанционном или гибридном формате. Для дистанционного формата можно использовать прокторинг.

Экзаменационная работа состоит из тестовых заданий и заданий открытого типа.

Задания выполняются индивидуально.

- *Способ оценки*: критериальное, оценивает преподаватель
- *Вес экзаменационной работы в формуле итогового оценивания*:

0,40

Предлагаемые задания охватывают тематику всего курса.

Учитывая, что достижения студентов в представленном курсе важнее разовых экзаменационных артефактов, преподаватель по своему усмотрению может ставить автоматический зачет. При этом итоговая оценка формируется из накопленных результатов с весами соответственно: 0,25; 0,33 и 0,42. Рекомендуемое значение для допуска к автоматическому зачету накопленной оценки с данными весами — не ниже 6 баллов по 10-балльной шкале.

Экзаменационная работа состоит из трех заданий.

Задание 1. Выполните тестовые задания

Вес задания в оценке экзаменационной работы: 0,20

Рекомендации. Тестовая часть экзамена является небольшой. Ее основная цель — актуализировать и проверить знание студентами основных понятий, теоретических подходов, концептуальных оснований и принципов работы с данными в управлении образованием. Оптимальное количество вопросов в тестовой части: 7–10.

Вопросы могут быть любого типа:

- с выбором одного варианта ответа;
- с выбором нескольких вариантов ответа;
- на установление последовательности ответов;
- на установление соответствия между двумя списками вариантов ответа.

Примеры вопросов⁸

Вопрос 1. Установите соответствие между типами практик и их характеристиками. Выпишите правильные сочетания в формате «цифра — буква» (например, 1 — А, 2 — Б, 3 — В...):

Типы практик	Характеристики практик
1. Лучшая практика	А. Надежность, гарантированное достижение поставленных целей при соблюдении указанных технологических решений и условий
2. Эффективная практика	Б. Для ее выявления требуется разработка методики и проведение конкурсного отбора
3. Успешная практика	В. Наиболее высокие результаты при более низких ресурсных вложениях

Вопрос 7. Установите последовательность стадий проектного цикла. Выпишите номера указанных стадий в правильном порядке без пробелов, например, 54321:

1. Реализация этапов
2. Коррекция плана
3. Анализ потребностей и нужд
4. Мониторинг хода реализации
5. Планирование сроков, этапов, мероприятий
6. Оценка результативности
7. Подбор исполнителей, определение их задач и ролей

Задание 2. Решите кейсы и обоснуйте их решение

Вес задания в оценке экзаменационной работы: 0,40

Примеры кейсов

Студентам предлагаются два кейса, построенных под задачи: 1) принятие решений на основе полученных данных; 2) оценка реализации проектов, решений и т.д. с опорой на данные.

Кейс № 1. В муниципальном районе N был проведен опрос родителей дошкольников. Доля тех, кто указал высокий уровень удовлетворенности

⁸ Примеры приводятся выборочно.

качеством дошкольного образования, составила 73%. Какие задачи, управленческие решения и действия необходимо определить руководителю муниципального управления образования на основании этого результата?

Критерии оценивания:

- предложено не менее трех управленческих действий (решений);
- предложенные управленческие действия соответствуют уровню принимающего их руководителя;
- каждое управленческое действие (решение) обосновано не менее чем двумя аргументами;
- аргументы убедительны;
- предложено не менее трех примеров, иллюстрирующих ответ.

Кейс № 2. Вам необходимо определить, повлияли ли меры по привлечению в образовательные организации молодых педагогов, принятые три года назад, на фактическую возрастную структуру кадрового состава образовательных организаций на рассматриваемой территории.

• Какие показатели системы образования Вы будете рассматривать для ответа на этот вопрос? Объясните, почему Вы выбрали именно эти показатели.

• Какие контекстные характеристики Вы будете учитывать при проведении этой оценки? Объясните, почему Вы выбрали именно эти контекстные характеристики.

Критерии оценивания:

- представлено не менее трех показателей;
- показатели сформулированы точно и грамотно;
- приведены аргументы для обоснования каждого показателя;
- аргументы убедительны;
- предложенные показатели соответствуют поставленной задаче.

Задание 3. Решите региональный кейс⁹

Вес задания в оценке экзаменационной работы: 0,40

Выберите один из предложенных региональных кейсов. Изучите контекстные характеристики региона из этого кейса и ответьте на следующие вопросы / выполните задания:

- Какой кейс Вы выбрали? Укажите номер.
- Какие возможности (бонусы) и барьеры создает имеющийся контекст для сферы образования?

⁹ Задание разработано С.Л. Бариновым и А.А. Беликовым.

- Как можно использовать сферу образования для развития данного региона?
- Что в образовании Вы бы финансировали в первую очередь в этом регионе? И почему?

Примеры кейсов для выбора

Студентам предлагается не менее трех вариантов региональных кейсов, построенных по единой схеме.

Региональный кейс № 1 (пример)

- Высокая доля населения старше трудоспособного возраста
- Расстояние до Москвы — 200 км
- Высокая плотность населения
- Metallургия, электроэнергетика, машиностроение
- Русское население, регион почти моноэтничен

Критерии оценивания:

- предложено не менее двух возможностей (бонусов) для сферы образования, которые создает имеющийся контекст; приведены один-два аргумента для каждой проблемы;
- предложено не менее двух барьеров, которые создает имеющийся контекст для сферы образования; приведены один-два аргумента для каждого барьера;
- приведено не менее двух примеров того, как можно использовать сферу образования для развития региона; приведены один-два аргумента для каждого примера;
- указаны не менее двух приоритетных направлений финансирования образования в каждом регионе; приведены один-два аргумента для каждого направления.

В качестве альтернативы задания с региональными кейсами (например, если регионалистика читается отдельным курсом) может быть использовано задание по экспертизе методики мониторинга или разового исследования, осуществляемого в интересах управления.

Задание 3а. *Проведите экспертизу методики оценки образовательных организаций или систем с точки зрения возможности ее использования для принятия управленческих решений. Подготовьте экспертное заключение.*

Методику необходимо оценить по 4 критериям:

1. Качество проработанности методологических оснований методики: проблема, цели, целевая аудитория и т.д.
2. Качество подбора критериев и показателей, методики и формул расчета
3. Качество продуманности оценочных процедур
4. Возможность использования результатов мониторинга для принятия управленческих решений

Примеры кейсов для экспертизы

- Критерии и принципы формирования списков общеобразовательных организаций, обеспечивающих качественное общее образование и высокие возможности развития способностей школьников (НОУ «Московский Центр непрерывного математического образования»: <https://vid1.ria.ru/ig/ratings/metod_shkol_2017.pdf>);
- Методика рейтингования школ повышенного уровня (РИА Новости, Межрегиональная Ассоциация мониторинга и статистики образования <http://vid1.rian.ru/ig/ratings/school_metodika8.pdf>) и др.

Критерии оценивания:

- язык изложения: научность, ясность, точность использования терминов и формулировок;
- наличие в экспертном заключении не менее пяти оценочных позиций (мнений) с подтверждающими их аргументами;
- наличие в тексте всех необходимых элементов экспертного заключения, включая: выделение позитивных аспектов и недостатков экспертируемого материала, обоснование сформулированных выводов и оценок, рекомендации и предложения по совершенствованию экспертируемого объекта;
- аргументация: наличие теоретических, логических и практических доказательств изложенных заключений, ссылки на источники.

Один из сильнейших университетов страны приглашает на бюджетные места

Институт образования НИУ ВШЭ предоставляет уникальную возможность для профессионального развития и карьерного роста. Образовательные программы построены с учетом научных разработок и изменений в законодательстве. Среди преподавателей — ведущие российские и зарубежные ученые, признанные эксперты-практики российского образования.

МАГИСТЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ

Для выпускников бакалавриата и специалитета

Период обучения: 2 года

Форма обучения: очная

■ **«Доказательное развитие образования»**

Академический руководитель — В.А. Мальцева

Научный руководитель — Т.Е. Хавенсон

■ **«Обучение и оценивание как наука»**

Академические руководители — А.А. Куликова (Пономарева), М. Арсалиду

Научный руководитель — Е.Ю. Карданова

■ **«Педагогическое образование»**

Академический руководитель — М.А. Лытаева

Для руководителей вузов и школ

Период обучения: 2,5 года

Форма обучения: очно-заочная

■ **«Управление в высшем образовании»**

Академический руководитель — Н.К. Габдрахманов

■ **«Управление образованием»**

Академический руководитель — А.А. Кобцева

■ **«Цифровая трансформация образования»**

Академический руководитель — Е.Д. Патаракин

Обучение осуществляется как бесплатно на бюджетной основе, так и с оплатой на договорной основе. Работникам государственных и муниципальных бюджетных учреждений социальной сферы предоставляется 50%-ная скидка на обучение.

Департамент образовательных программ Института образования НИУ ВШЭ

<https://ioe.hse.ru/masters>

Тел.: 8 (495) 772-95-90 (доб. 23094)

Тел.: 8 (916) 335-15-58

АСПИРАНТСКАЯ ШКОЛА ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Институт образования НИУ ВШЭ приглашает к поступлению в уникальную для России Аспирантскую школу по образованию. Школа объединяет всех, кто хочет заниматься практическими и фундаментальными исследованиями в образовании, не ограничиваясь рамками традиционной педагогики. Поэтому помимо тех, кто уже получил педагогическое образование, аспирантура ориентирована на выпускников социальных, гуманитарных, экономических и других специальностей.

Преимущества программы:

- ✓ Практика исследований и возможность трудоустройства с первых дней
- ✓ Система финансовой поддержки аспирантов
- ✓ Онлайн-стажировки в ведущих мировых университетах по теме исследования
- ✓ Доступ ко всем образовательным и академическим ресурсам ВШЭ
- ✓ Трек по «Измерениям и оцениванию в образовании»
- ✓ Регулярные презентации новых исследований

Школа предлагает две формы обучения и подготовки диссертации:

Классическая аспирантура — для тех, кто хочет полностью сфокусироваться на развитии научной карьеры. Это очная аспирантура, дающая все плюсы обучения в аспирантской школе: статус аспиранта, комплексную поддержку на протяжении всего периода обучения и подготовки диссертации, возможность трудоустройства в центры и проекты Института образования и т.д.

Профессиональная аспирантура — для тех, кто уже нашел себя в бизнес- и управленческих структурах сферы образования. Эта очная программа дает возможность совмещать обучение с занятостью вне стен Института.

Как поступить?

Подробная информация на сайте: <https://aspirantura.hse.ru/ed/howtoapply>

Обучение очное и бесплатное — три года.

Аспирантская школа по образованию:
<https://aspirantura.hse.ru/ed>
Тел.: 8 (495) 772-950-90 (внутр. 22714)

Аспирантура находится в Москве. На все вопросы о поступлении и обучении ответит академический директор Аспирантской школы Т. Канонир: tkanonir@hse.ru

Учебное издание

*Серия учебно-методических пособий
«Подготовка профессионалов для нового образования»*

Выпуск 7

Мерцалова Татьяна Анатольевна, Сорокин Павел Сергеевич,
Фруммин Исак Давидович, Позднухова Екатерина Александровна

Под редакцией В.А. Мальцевой
Предисловие: С.Г. Косарецкий

**ПРЕПОДАВАНИЕ ОСНОВ ДОКАЗАТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
И АНАЛИЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ:
ОПЫТ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «ДОКАЗАТЕЛЬНОЕ
РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ»**

Редактор И. Гумерова
Корректор Н. Андрианова
Компьютерная верстка: Н. Пузанова
Дизайн обложки: В. Коршунов

Подписано в печать 25.12.2023. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 8,02. Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 100 экз.
Изд. № 2814

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20
Тел.: +7 495 624-40-27

Институт образования
101000, Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10
Тел.: +7 495 623-52-49
ioe@hse.ru

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42