

Мотивирующий мониторинг как инструмент стратегии развития ОО и принятия управленческих решений

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА,
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,
кандидат педагогических наук, доцент,
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный
университет просвещения»

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ПРОГРАММА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
"РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ"
Стратегические приоритеты
в сфере реализации
государственной программы
Российской Федерации
"Развитие образования" до
2030 года (в ред.
Постановления
Правительства РФ от
07.10.2021 № 1701)**



ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ САМОРЕАЛИЗАЦИИ И
РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ

СОХРАНЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ, ЗДОРОВЬЕ И
БЛАГОПОЛУЧИЕ ЛЮДЕЙ

ДОСТОЙНЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУД И
УСПЕШНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

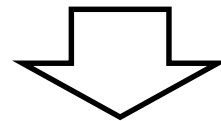
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

**ПОСЛАНИЕ
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОМУ СОБРАНИЮ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПОСЛАНИЕ ПРЕЗИДЕНТА
ФЕДЕРАЛЬНОМУ СОБРАНИЮ
29 февраля 2024 года**



**КАК ПРИМЕНИТЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Подготовлен учебник «Возможности применения Послания Президента России Федеральному Собранию в образовании»



РЕШЕНИЕ

АЛЬТЕРНАТИВА
отказ от выбора (наш выбор, решение)

ПРОЦЕСС
серия действий

АКТ ВЫБОРА
осуществляется человеком

РЕЗУЛЬТАТ ВЫБОРА



ЧТО ВАЖНЕЕ?

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ДЕЙСТВИЕ

процесс принятия руководством организации решений и их реализации для достижения поставленных целей

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач, творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании

Заключается в выборе цели, программы и способов деятельности в сфере разрешения проблемы или в сфере изменения цели

ПРОБЛЕМА

противоречие между:

- целью и результатом;
- реальностью и возможностью;
- внешними требованиями и внутренними возможностями;
- желанием прогресса и реальным регрессом;
- целями и ресурсами;
- желаниями и потребностями людей



Руководитель должен уметь

1

предвидеть проблемы

2

видеть проблемы

3

решать проблемы

4

выбирать приоритеты при
решении проблемы

цель каждого управленческого решения состоит в устранении проблемной ситуации и движение к поставленным целям и задачам

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

решение, которое на самом деле будет реализовано и внесет наибольший вклад в достижение цели

ПЕРВАЯ ГРУППА

решения, по отношению к которым можно выработать четкое правило их принятия в схожих ситуациях. Решения о начислении и заработной платы, определении штатного расписания и т.п.



ВТОРАЯ ГРУППА

незапрограммированные решения принимаются в ситуациях, в которых содержится высокая степень неопределенности: нет процедуры;
нет устойчивой структуры;
нет опыта применения; опыт не дает 100% достоверных результатов. Такие решения часто называют творческими



ТРЕТЬЯ ГРУППА

компромиссные решения возникают в тех ситуациях, когда решение должно уравнивать настолько противоречивые ценности, цели, критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального



КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

степень соответствия его свойств
реальным ценностям образовательной
организации и общества

планируемые результаты и
параметры измерения

СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛИ

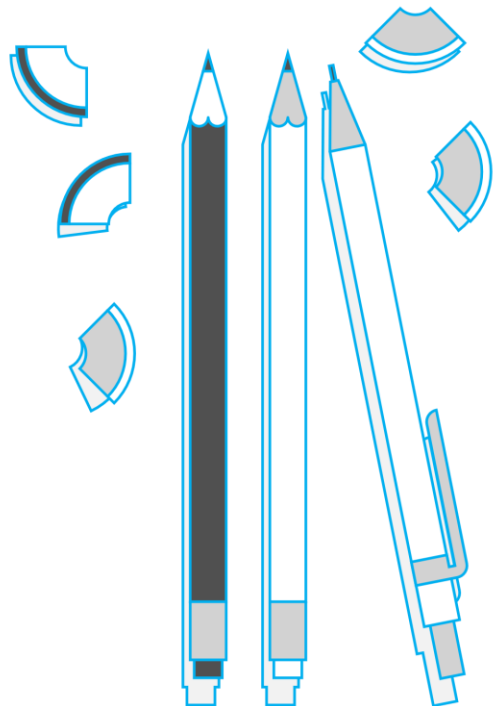
СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ

ИЗМЕРИМОСТЬ

МИНИМАЛЬНОСТЬ
(ПРОСТОТА)

ПОЛНОТА

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ



ОБОСНОВАННОСТЬ

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ

АДРЕСНОСТЬ

СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ

КОНКРЕТНОСТЬ

ПОЛНОМОЧНОСТЬ

ИСПОЛНИМОСТЬ

ВОЗМОЖНОСТЬ КОНТРОЛЯ

РЕСУРСОЕМКОСТЬ

СРОК ДЕЙСТВИЯ

СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ПРАВОМОЧНОСТЬ И ЗАКОННОСТЬ

ПРИЧИНЫ НЕКАЧЕСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

1

информационные перегрузки
руководителя

2

трансформация решения при
прохождении его по уровням

3

несбалансированность
воздействия решения

4

принятие псевдорешений

5

отсутствие
согласования с учредителем

6

установление нереальных
сроков

7

запоздалость
решений

8

несоблюдение стандартов
делопроизводства

9

нехватка
информации

10

принятие решений
под влиянием эмоций


11

выбор стереотипных решений

12

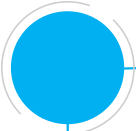
принятие решений без учета
риска и других точек зрения

КАК ИЗБЕЖАТЬ?



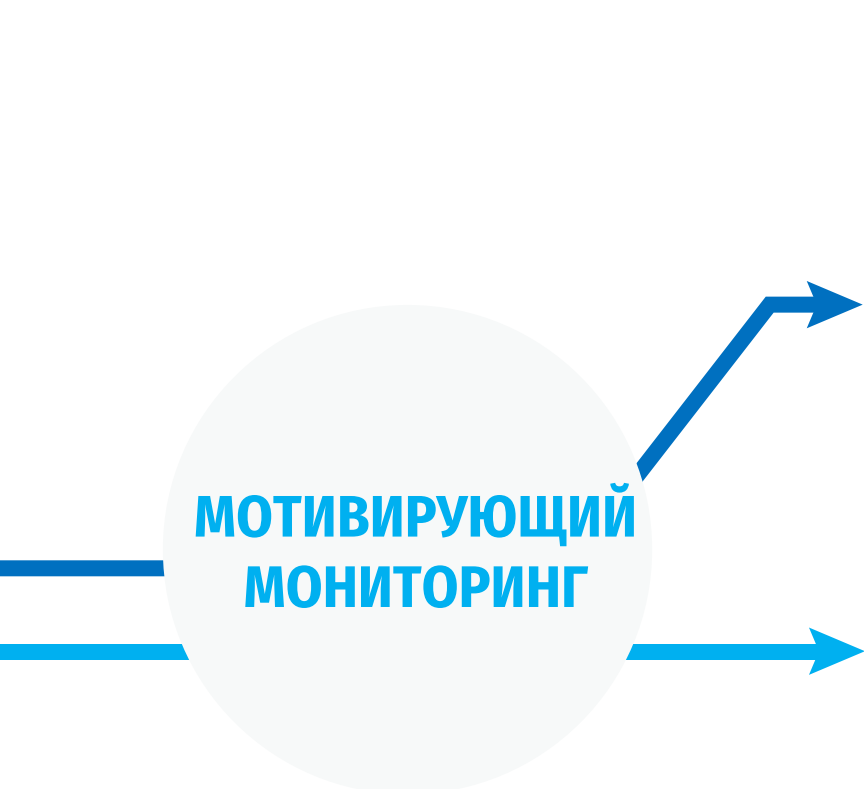
Мотивирующий мониторинг деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования

Распоряжение Минпросвещения России от 22 июня 2023 г. № Р-139 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования»



Мотивирующий мониторинг деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования

Распоряжение Минпросвещения России от 07.08.2023 N P-170 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования» 12



МОТИВИРУЮЩИЙ МОНИТОРИНГ

1 ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ

совокупность принципов, методов и процессов организации, сбора данных, первичной обработки собранной информации, ее систематизации, анализа и интерпретации для развития управления системой общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых

2 ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ

информационное обеспечение управления системой общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых на основе объективного представления о ее состоянии и происходящих в ней количественных и качественных изменениях

РЕЗУЛЬТАТАМИ основных направлений
его реализации к концу 2024 года
являются:

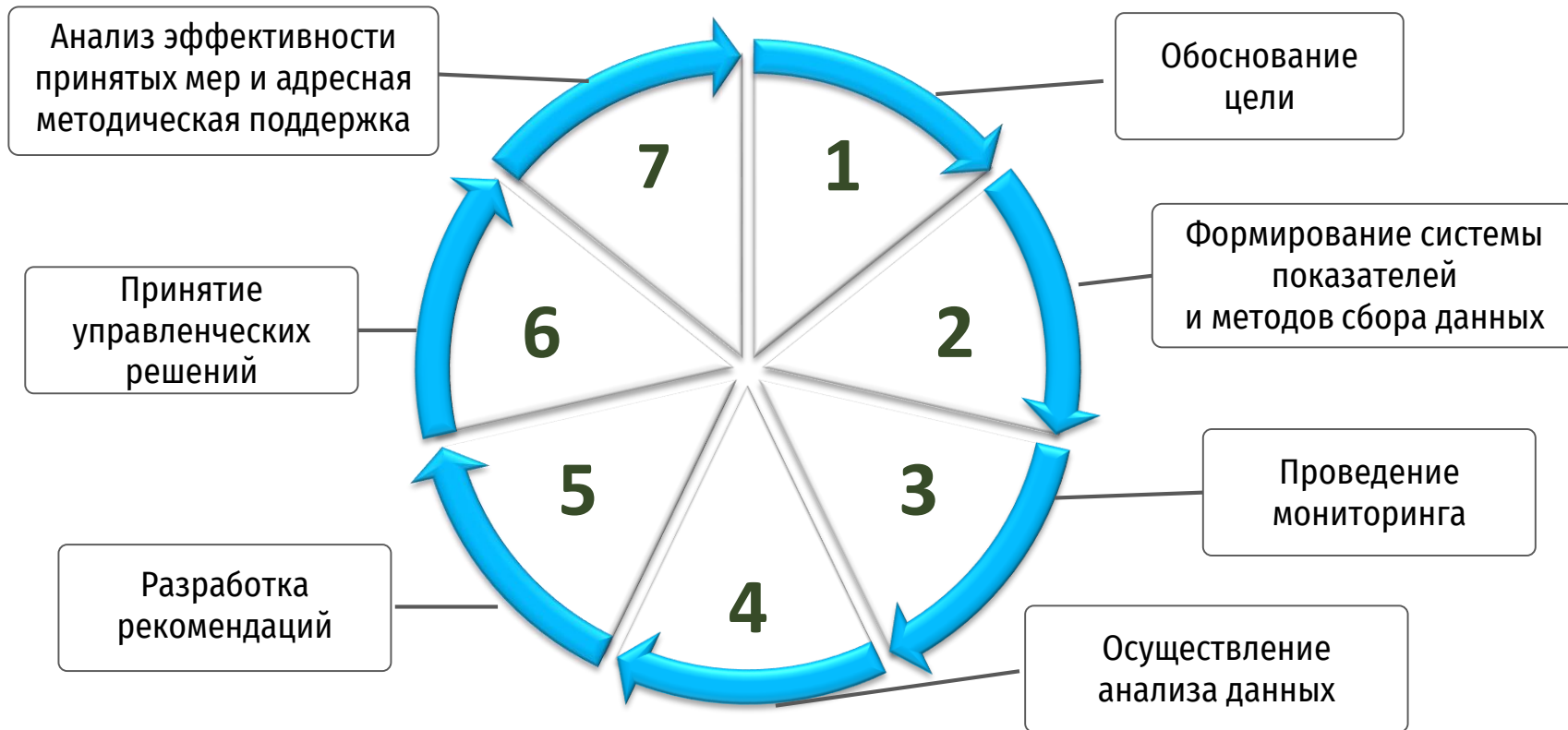


формирование системы
управления качеством
образования на основе
мониторинга данных о состоянии
системы образования



формирование единой
федеральной системы научно-
методического сопровождения
педагогических работников и
управленческих кадров

ДАнные НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЮТ РЕАЛИЗАЦИЮ ПОЛНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА:



ЗАДАЧАМИ, НАПРАВЛЕННЫМИ НА ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ЯВЛЯЮТСЯ:

модификация и совершенствование
подходов к управлению качеством
общего образования



разработка и внедрение единой
федеральной модели анализа данных
о системе управления



создание единой концептуально-
методологической основы принятия
управленческих решений



модификация и совершенствование
подходов к оценке системы управления
качеством общего образования



развитие механизмов анализа,
интерпретации и использования
результатов мониторинговых процедур



разработка и внедрение однозначно
трактуемых показателей оценки системы
управления качеством образования



**ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ
ДАННЫХ
МОТИВИРУЮЩЕГО
МОНИТОРИНГА
СУБЪЕКТОВ РФ**

1

Отсутствие дополнительных запросов

2

Оценивание динамики результатов

3

Сравнение с лучшими результатами

НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ДАННЫХ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

23

1. Создание условий для достижения результатов - оценка качества работы субъектов Российской Федерации по направлению, которое обеспечивает образовательные и воспитательные результаты в будущем:



эффективность
управления
кадровыми
ресурсами



кадровая
обеспеченность



уровень
организации
образовательных
процессов



цифровизация
услуг и функций
в сфере
образования



эффективность
использования
финансовых
ресурсов



ориентация
общего/среднего
образования на
потребности
экономики региона

2. Достижение образовательных и воспитательных результатов - оценка вклада субъектов Российской Федерации в достижение стратегических образовательных и воспитательных результатов системы образования страны:



обучающиеся с высокими результатами обучения



востребованность профессионального образования в экономике



качество воспитательной работы

охват детей дополнительным образованием



трудоустройство выпускников



востребованность региональной системы образования



3. Организация рабочих процессов - оценка качества административной работы и исполнительской дисциплины субъектов Российской Федерации:

01

повышение качества административной работы

02

обеспечение технологической, кадровой, организационной готовности к проведению ЕГЭ

03

повышение качества работы с ключевыми для системы образования информационными ресурсами

04

повышение «цифровой зрелости» системы образования в субъекте РФ



РЕЙТИНГИ СУБЪЕКТОВ РФ ПО КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА



Результат каждого субъекта Российской Федерации по отдельному направлению мотивирующего мониторинга формируется на основе баллов, полученных субъектом Российской Федерации по всем показателям, входящим в соответствующее направление мониторинга

Результат каждого субъекта РФ по направлению оценивается в баллах по формуле:



$$H_n^j = \frac{\sum_{i=1}^{m_n} K_{i_n}^j}{m_n},$$

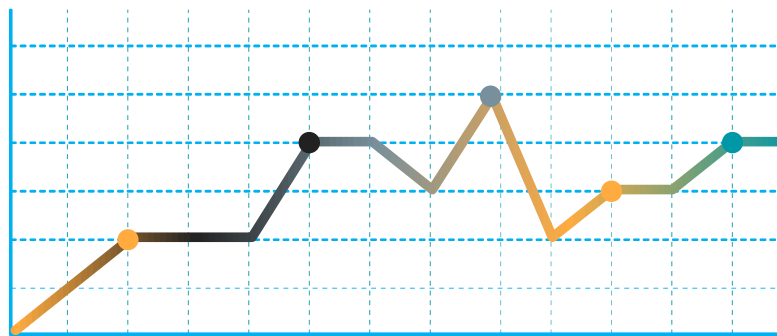
где:

H_n^j – средний балл исполнительного органа j-го субъекта Российской Федерации по n-му направлению Мотивирующего мониторинга, баллов,

$K_{i_n}^j$ – количество баллов исполнительного органа j-го субъекта Российской Федерации по i-му показателю Мотивирующего мониторинга, входящему в n-ое направление Мотивирующего мониторинга, баллов,

m_n – количество показателей, входящих в n-ое направление Мотивирующего мониторинга, единиц.

Каждому из направлений Мотивирующего мониторинга методом экспертных оценок присвоены веса в соответствии с приоритетными направлениями государственной политики в сфере образования:



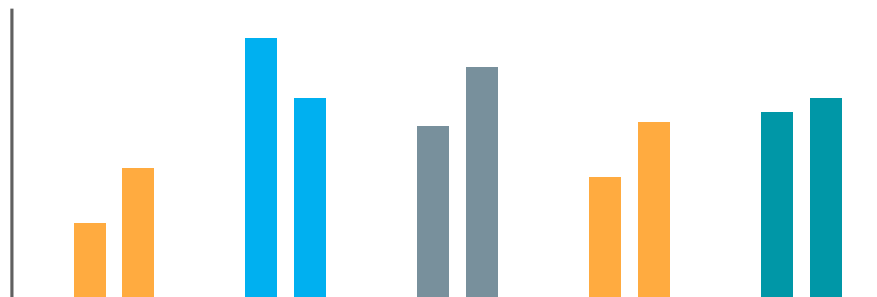
- «По направлению создания условий для достижения результатов" - 0,35
- «По направлению достижения учебных и воспитательных результатов" - 0,45
- «По направлению организации рабочих процессов" - 0,20

Результат каждого субъекта Российской Федерации в сводном рейтинге оценивается в баллах по формуле:

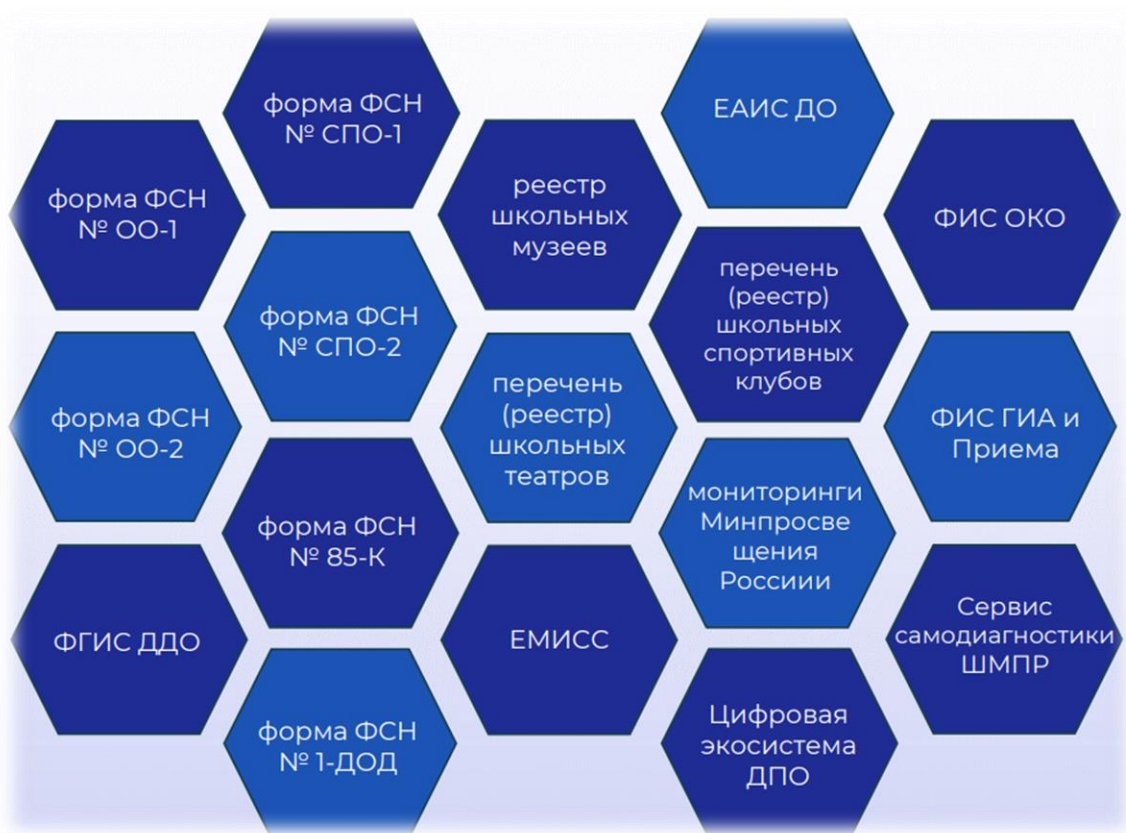


$$C_j = 0,35 \times Y_j + 0,45 \times P_j + 0,20 \times A_j \times K_j,$$

Формируется сводный рейтинг субъектов Российской Федерации (максимальное количество баллов – первое место, минимальное количество баллов – последнее место)



ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ МОНИТОРИНГА



Для формализации и структурирования результатов Мотивирующего мониторинга проводится условное маркирование субъектов Российской Федерации на показатели в зависимости от итогового балла:

ПОКАЗАТЕЛИ

1

ПОЗИТИВНЫЕ

$$K_j = \frac{\Pi_j}{\Pi_{\max}} \times 100$$

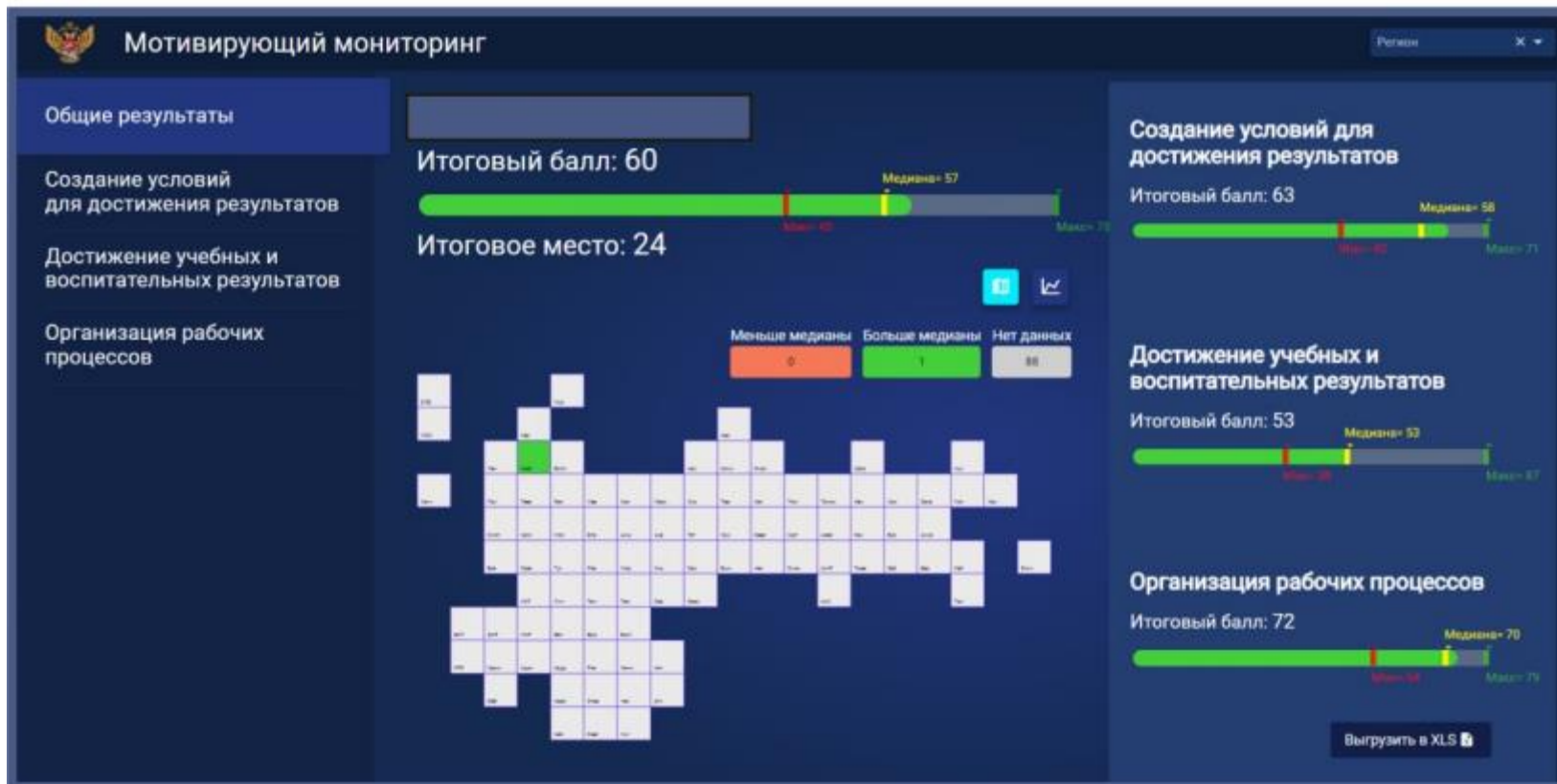
2

УСЛОВНО-НЕГАТИВНЫЕ

$$K_j = \frac{\Pi_{\min}}{\Pi_j} \times 100$$

АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ДАШБОРДЫ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА МИНИСТЕРСТВА ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



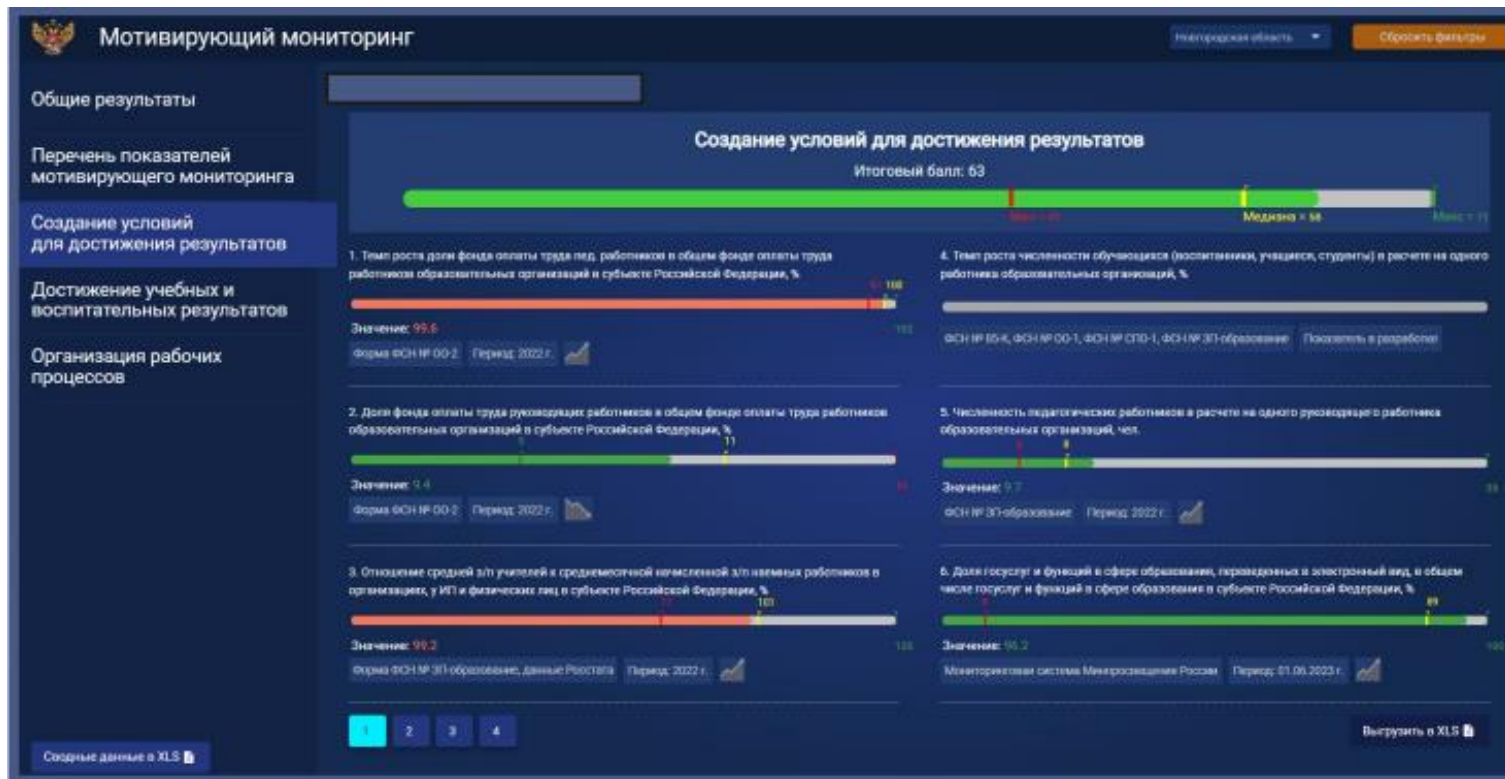
АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ДАШБОРДЫ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА МИНИСТЕРСТВА ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



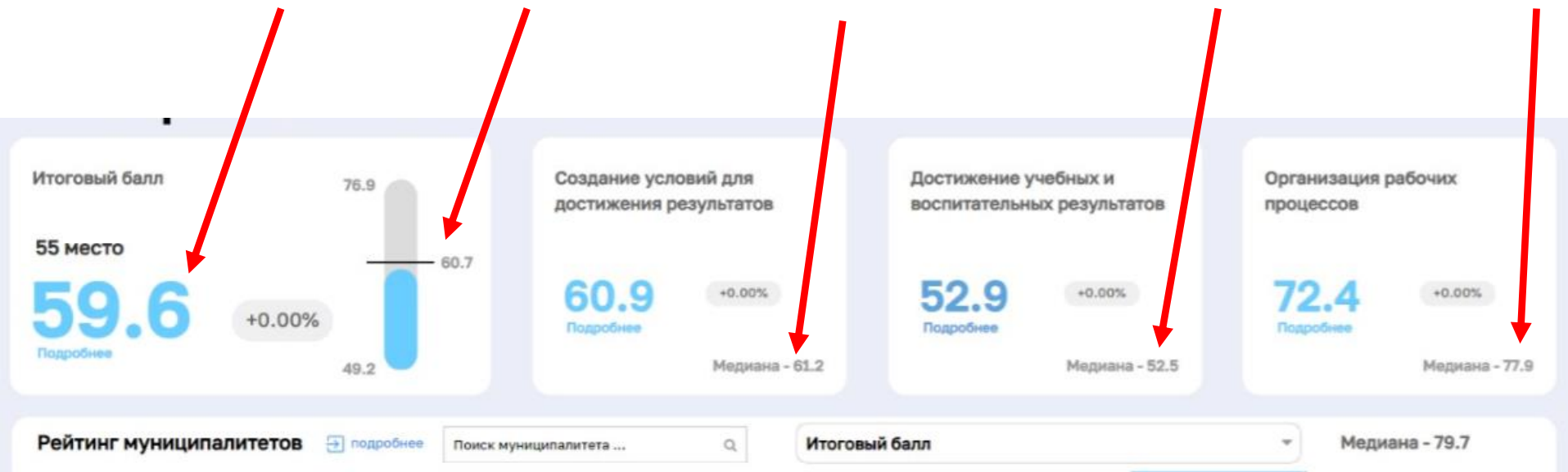
АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ДАШБОРДЫ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА МИНИСТЕРСТВА ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



АКТУАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

ДАШБОРДЫ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СЕРВИСЕ АНАЛИТИКИ ПЛАТФОРМЫ ЦОС



ПОКАЗАТЕЛИ – ВЫШЕ МЕДИАНЫ
ПОКАЗАТЕЛИ – НИЖЕ МЕДИАНЫ

По результатам Мотивирующего мониторинга на федеральном уровне применяются следующие меры федеральной поддержки:

1



совершенствование деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации по ключевым направлениям

2



адресное методическое сопровождение

3



тиражирование наиболее успешных практик

4



пересмотр подходов к оценке эффективности деятельности управленческих кадров и ключевых групп специалистов

5



построение индивидуальной траектории по развитию отдельных направлений деятельности и др

СИСТЕМНОСТЬ УРОВНЕЙ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

- ✓ Единые направления развития
- ✓ Синхронизированная система сквозных и поддерживающих показателей
- ✓ Общие управленческие инструменты



65
показателей

27
показателей

СТРУКТУРА МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ


- 1 Создание условий для достижения результатов
- 2 Достижение учебных и воспитательных результатов
- 3 Организация рабочих процессов

РЕЙТИНГОВАНИЕ

- ✓ По каждому **показателю** мотивирующего мониторинга
- ✓ По каждому **направлению** мотивирующего мониторинга
- ✓ **Сводный рейтинг** субъектов Российской Федерации
- ✓ **СРАВНЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ** субъектов Российской Федерации

РЕЙТИНГОВАНИЕ

- ✓ По каждому **показателю** мотивирующего мониторинга
- ✓ По каждому **направлению** мотивирующего мониторинга
- ✓ **Сводный рейтинг** муниципалитетов
- ✓ **СРАВНЕНИЕ ОМСУ** в рамках одного субъекта Российской Федерации



Актуальные ориентиры

актуализация показателей в соответствии с приоритетными государственными задачами

Актуальные инструменты

развитие системы дашбордов руководителей

Актуальная информация

оценка динамики результатов

ПЕРСПЕКТИВЫ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТРИАДЫ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА (МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)

АНАЛИЗ ИТОГОВЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ ПО
МУНИЦИПАЛИТЕТАМ

АНАЛИЗ
РЕЗУЛЬТАТОВ
ПО ОТДЕЛЬНЫМ
ПОКАЗАТЕЛЯМ

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
РЕЗУЛЬТАТОВ
МОТИВИРУЮЩЕГО
МОНИТОРИНГА

ПРОЕКТ «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ» - СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ
МЕХАНИЗМ СОХРАНЕНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА
СТРАНЫ



Опыт работы
гимназии № 31
г. Саратова

ПРОВЕРИМ?



Мотивирующий мониторинг как инструмент стратегии развития ОО и принятия управленческих решений

ЛАЗАРЕВА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА,
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,
кандидат педагогических наук, доцент,
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный
университет просвещения»