



Man and Education 2013-2024

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 2 (71) Volume . 2022

Motivational program-targeted management of education quality: from model to implementation

Eteri Mindzaeva

Head of the Center for Learning Content and Technologies, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»

Moscow, 16 Zhukovsky str.

Vladimir Abramov

Acting director, The Federal State Budget Scientific Institution «Institute of Education Management of the Russian Academy of Education»

16 Zhukovsky str.

Abstract

The article discusses the main aspects of the development of a methodology for the formation of an education quality management system: motivating monitoring of education management bodies, a model for analyzing data on the education management system, and a single federal personnel reserve of education system leaders. The developed methodology is based on a model of motivational program-targeted management of the quality of education. The system of motivational program-targeted management is the result of the development and integration of global areas of world management science - rationalistic and behavioral. The motivational component made it possible to enrich the traditional model of the management cycle with socio-psychological principles of motivational management and structure the management cycle based on methods and mechanisms of motivational management, which is reflected in the results of the model implementation.

Keywords list (en): education management system, model of motivational program-targeted management of education quality, motivating monitoring, data analysis model, personnel reserve of managers

Publication date: 04.07.2022

Acknowledgment:

Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ФГБНУ «ИУО РАО» 2022 года «Научно-методическое сопровождение формирования и функционирования единого федерального кадрового резерва руководителей системы образования».

Citation link:

Mindzaeva E., Abramov V. Motivational program-targeted management of education quality: from model to implementation // Man and Education – 2022. – Issue 2 (71) С. 7-16 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020594-8-1> (circulation date: 21.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020594-8

¹ **Введение.** Мероприятия национального проекта «Образование» [1] направлены на реализацию ключевых направлений развития системы образования: обновление содержания, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка кадров для работы в системе, их переподготовка и повышение квалификации, создание наиболее эффективных механизмов управления отраслью. Данные направления обуславливают растущий запрос органов управления образованием всех уровней на развитие существующих моделей и инструментов управления качеством образования.

² Процессы развития механизмов управления требуют создания системы мониторинга и оценки – базового инструмента организационно-управленческой деятельности. В настоящее время в Российской Федерации сложилась система оценки качества общего образования на федеральном уровне, включающая целый комплекс процедур оценки качества и государственной итоговой аттестации [2]. Однако в системе образования недостаточно сформированы механизмы выявления и решения проблем с точки зрения управления, несмотря на то, что результативная модель управления является одним из базовых условий достижения целей программ и проектов.

³ Совершенствование модели управления системой образования с целью повышения её эффективности является одной из приоритетных задач, стоящих перед органами исполнительной власти, осуществляющими государственное управление в сфере образования. Этот процесс обусловлен необходимостью развития федеральных, региональных, муниципальных, институциональных механизмов управления качеством образования на основе реализации комплекса мер, который направлен на формирование стандартизированных измерительных материалов оценки практик управления качеством образования, а также необходимостью повышения культуры управления образованием руководителей всех уровней, осуществляющих управление в сфере образования.

⁴ Сложность управления в неустойчивых социально-экономических условиях актуализирует задачу изучения и внедрения новых подходов и моделей в действующую систему управления качеством образования, которая исторически сложилась и определяет направление работы сегодня. С этой целью ФГБНУ

«Институт управления образованием Российской академии образования» разработана методология формирования системы управления качеством образования (далее – методология).

5 Основным методологическим вектором развития системы управления качеством образования является изменение парадигмы оценки с доминирующего акцента «оценка как измерение» на «оценку как основной механизм управления качеством образования».

6 Методология предполагает разработку следующих основных элементов системы управления качеством образования:

- научно-методических основ формирования мотивирующего мониторинга органов управления образованием и модели анализа данных о системе управления образованием;
- методических основ формирования кадрового резерва руководителей системы образования.

7 Вышеназванные элементы системы отражают государственную стратегию формирования системы управления качеством образования и предполагают необходимость работы со сложными, разноуровневыми и постоянно меняющимися информационными потоками, что не может быть обеспечено за счёт традиционной системы управления образованием. На данном этапе информационно-аналитическое обеспечение становится одним из главных «инструментов» в решении проблемы модернизации управления качеством образования.

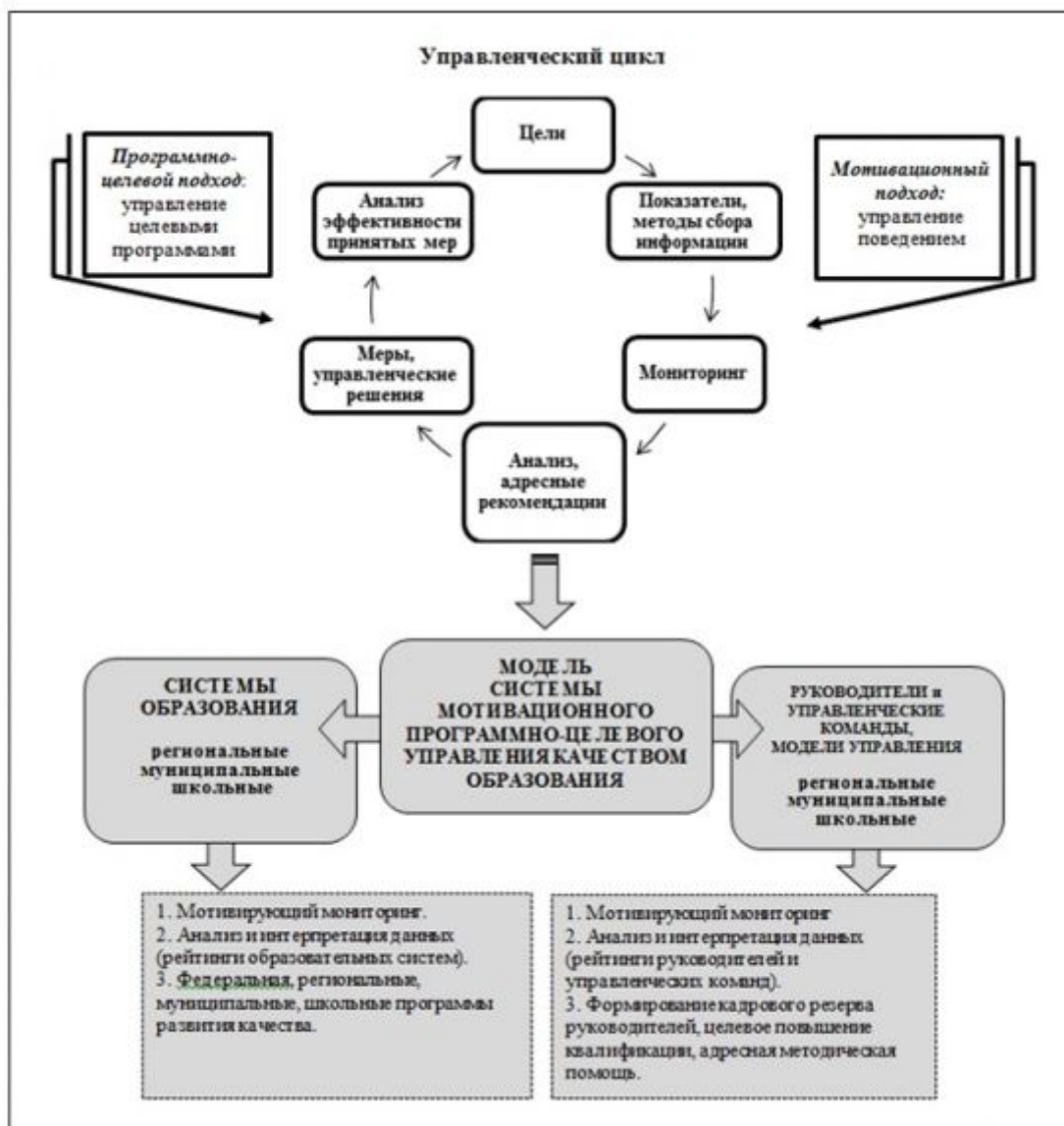
8 Успешное функционирование и развитие образовательных систем разных уровней (региональных, муниципальных, институциональных) и их качество зависят от наличия собственной стратегии, ориентированной на государственные стратегические цели и задачи в образовании, с их преломлением через призму региональных, муниципальных, институциональных уникальных условий, а также от способности и готовности к последовательному следованию стратегии на практике средствами разработки и реализации соответствующих программ и проектов и внедрения действенных моделей управления системами образования.

9 **Материалы и методы.** Методология формирования элементов системы управления качеством образования (мотивирующий мониторинг органов управления образованием, анализ данных о системе управления образованием, единый федеральный кадровый резерв руководителей системы образования) основана на разработанной **модели мотивационного программно-целевого управления качеством образования** (далее – МПЦУ – модель управления).

10 **Результаты.** Система мотивационного программно-целевого управления является результатом развития и интеграции глобальных направлений мировой управленческой науки – рационалистического и поведенческого [3]. По определению МПЦУ – это научное обоснование практики перевода управляемой системы в новое более высокое качественное состояние на основе мотивационного компонента, органично сочетающего в себе традиционный управленческий цикл и социально-психологическую стратегию, социально-психологическую тактику [3,

с. 3]. Мотивационный компонент позволил обогатить традиционную модель управленческого цикла социально-психологическими принципами мотивационного управления и структурировать управленческий цикл на основе методов и механизмов мотивационного управления (рисунок 1).

11



12 **Рис. 1. Модель системы мотивационного программно-целевого управления качеством образования (МПЦУ - модель управления)**

13 Компоненты системы мотивационного программно-целевого управления качеством образования представляют собой следующие критерии и показатели оценки:

- *результативность* управления: результаты с возможным построением рейтингов достижений (региональных, муниципальных, институциональных образовательных систем и руководителей);
- *механизмы* принятия управленческих решений по принципу адресной методической поддержки (органов управления образованием разных уровней и руководителей);

- *постановка* необходимых и достаточных целей управления качеством образования как внутренних мотиваторов к самоактуализации субъектов управления образованием;
- *повышение оперативности реализации* федеральных, региональных, муниципальных программ, эффективность использования поступающих в субъекты РФ ресурсов;
- *мотивирующая оценка достижений* руководителей сферы образования и управленческих команд, стимулирующая к личностным траекториям развития, и др.

¹⁴ Методическими элементами МПЦУ-модели управления являются: мотивирующий мониторинг органов управления образованием (далее – мотивирующий мониторинг), модель анализа данных о системе управления образованием (модель анализа данных), единый федеральный кадровый резерв руководителей системы образования (кадровый резерв руководителей). Остановимся подробно на данных элементах.

¹⁵ ***Мотивирующий мониторинг*** представляет собой совокупность принципов, методов и процессов организации, сбора данных, первичной обработки собранной информации, ее систематизации, анализа и интерпретации, распространения и прогнозирования дальнейшего развития модели управления системой общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей [4]. Основная цель мотивирующего мониторинга – информационное обеспечение системы управления качеством образования на основе объективного представления о ее состоянии и происходящих в ней количественных и качественных изменениях.

¹⁶ Модель мотивирующего мониторинга представляет собой систему из 4 уровней показателей, синхронизированных между собой (матрица многоуровневых показателей): федеральный (сводный), региональный, муниципальный, институциональный, а также связанные с ними мотивации объектов мониторинга, методика расчёта показателей. Система показателей включает три направления: показатели создания условий для достижения результатов, показатели достижения образовательных и воспитательных результатов, показатели организации рабочих процессов.

¹⁷ В результате синхронизации появляется возможность составления рейтингов по различным направлениям.

¹⁸ ***Модель анализа данных*** представляет собой методику формирования рейтинга объектов мониторинга (регионы, муниципалитеты, образовательные организации). Результат каждого объекта мониторинга в сводном рейтинге оценивается в баллах по определённой формуле.

¹⁹ Рейтингование объектов мониторинга проводится в 3 этапа: рейтинги по каждому показателю мотивирующего мониторинга; рейтинги по каждому направлению мотивирующего мониторинга; сводный рейтинг объектов мониторинга. Для формализации и структурирования результатов мотивирующего мониторинга проводится условное маркирование (например, использование

шкалы измерения результатов в баллах (от 0 до 100) с последующим распределением по условным «зонам»):

- зеленая зона (результаты мониторинга: 59-100 баллов);
- желтая зона (результаты мониторинга: 46-58 баллов);
- красная зона (результаты мониторинга: 0-45 баллов).

²⁰ Данное маркирование не только позволяет более наглядно визуализировать результаты мотивирующего мониторинга, но прежде всего способствует принятию управленческих решений на основе анализа основных направлений мониторинга, оценке эффективности достижения поставленных целей, задач не только в целом по Российской Федерации, но и в разрезе каждого объекта (например, каждого региона, каждого муниципалитета).

²¹ Далее используется процесс составления рейтингов по различным направлениям (вертикальные и горизонтальные рейтинги), которые являются способом наглядного представления текущей ситуации с последующим анализом причинно-следственных связей и выработкой механизмов развития в логике ключевых проектов или программ (региональных, муниципальных, школьных программ развития системы управления качеством образования) и обеспечения достижения их целей. При этом:

- вертикальный рейтинг – это сводный рейтинг результатов субъектов Российской Федерации; рейтинг муниципальных систем образования одного региона; рейтинг школьных образовательных систем одного муниципалитета и т.п.;
- горизонтальный рейтинг – это рейтинг всех муниципальных систем образования Российской Федерации по одному отдельному показателю (группе отдельных показателей); рейтинг муниципальных систем образования разных регионов, функционирующих в похожих условиях, динамика изменения показателя во времени объектов мониторинга; рейтинг резильентных школ Российской Федерации и т.п.

²² Применяемая модель анализа данных является практико-ориентированной, результаты анализа позволяют разработать федеральную программу развития системы управления качеством образования (по итогам анализа результатов, мотивирующего мониторинга субъектов Российской Федерации), а затем синхронизированные с ней региональные, муниципальные программы и программы институционального уровня.

²³ **Кадровый резерв руководителей** представляет собой сформированные в установленном порядке (с использованием единых принципов и подходов, на основе сопоставимых результатов оценки личностно-профессиональных ресурсов) группы граждан Российской Федерации, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе образования [5].

²⁴ Формирование кадрового резерва руководителей направлено на решение следующих задач: выявление кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям руководителей сферы образования разных уровней; назначение на вакантные должности руководителей сферы

образования подготовленных лиц из кадрового резерва; содействие профессиональному развитию руководителей сферы образования; учет текущей и перспективной потребности в замещении руководителей сферы образования; своевременное удовлетворение потребности в руководителях сферы образования и снижение затрат на подбор; осуществление территориального и уровневого распределения руководителей в области образования, состоящих в кадровом резерве, с учетом показателей качества образования возглавляемых ими систем образования [5, 6, 7].

²⁵ Модель формирования кадрового резерва руководителей предполагает проецирование результатов мотивирующего мониторинга на применяемые модели управления соответствующими образовательными системами, что позволяет делать оценку деятельности соответствующих руководителей (управленческих команд) [6]. Для формализации и структурирования результатов проводится условное маркирование:

1. Оптимальный уровень (зеленая зона, результаты мониторинга: 59-100 баллов): наиболее соответствующий задачам управления, позволяет при заданных условиях (часто противоречивых) достичь поставленной цели наилучшим образом (например, за минимальное время, с наибольшим экономическим эффектом, с применением инновационных методов и др.).
2. Допустимый уровень (желтая зона, результаты мониторинга: 46-58 баллов): в основном соответствующий задачам управления по достижению целей, допускается учёт влияния условий на количественные и качественные показатели (при безусловном сохранении необходимости решения всех задач).
3. Критический уровень (красная зона, результаты мониторинга: 0-45 баллов): не соответствующий задачам управления, позволяет принимать решение о дополнительном детальном мониторинге с целью выявления проблемных характеристик действующих кадровых ресурсов и применяемых моделей управления.

²⁶ Анализ эффективности существующих управленческих моделей и практик, их влияния на качество образования, таким образом, является одним из обязательных этапов формирования системы управления качеством образования. В свою очередь, одна из ключевых составляющих системы управления качеством образования и одновременно этапов её формирования – адресная методическая поддержка руководителей: разработка по результатам мотивирующего мониторинга (на основе выявленных дефицитов управленческих компетенций) программ ДПО и их реализация на стажировочных площадках (федеральной, региональных, муниципальных).

²⁷ Построенные по модульному принципу и включающие стажировки программы ДПО позволяют вести адресную работу с руководителями региональных и муниципальных органов управления образованием, образовательных организаций. Основная цель таких программ – разработка и реализация индивидуальных траекторий развития каждого руководителя, ведение планомерной работы по оказанию необходимой консультационной и методической поддержки, что способствует обеспечению межуровневой преемственности

управленческой деятельности двух видов: вертикальной (федерация – регион – муниципалитет) и горизонтальной (например, в рамках отдельной образовательной системы региона: муниципалитеты субъекта Российской Федерации).

²⁸ Таким образом, формирование системы управления качеством образования представляет собой замкнутый процесс мотивационного программно-целевого управления: мотивирующий мониторинг выявляет проблемные зоны и зоны ближайшего развития системы образования (всех уровней вертикали управления), управление которыми предстоит осуществлять руководителям, которые проходят обучение, устраняя дефициты компетенций (выявленные мотивирующим мониторингом), разрабатывают программу развития (отвечающую устранению проблем, выявленных мотивирующим мониторингом) и мотивированы необходимостью войти в федеральный кадровый резерв управленцев и получением возможности индивидуального профессионального развития и развития личностных качеств в аспекте формирования лидерской управленческой компетенции.

²⁹ Модель мотивационного программно-целевого управления качеством образования является основой технологии управления качеством образования в рамках парадигмы формирования единого управленческого пространства общего образования и ключевым концептом развития системы управления общим образованием.

³⁰ **Внедрение.** На основе модели мотивационного программно-целевого управления с 2021 года начато системное формирование единого управленческого пространства, включающее следующие мероприятия.

³¹ **Организация и проведение мотивирующего мониторинга.** С сентября 2021 года запущен мотивирующий мониторинг региональных систем образования, начало которому положено соответствующим Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 01.09.2021 г. № Р-210¹. Показатели мониторинга разработаны в соответствии с приоритетными направлениями государственной политики в сфере образования, с учетом действующего федерального законодательства в сфере оценки качества образования. Мониторинг включает 55 показателей, скомпонованных в 3 блока по трем ключевым направлениям деятельности органов управления образованием субъектов Российской Федерации [4].

³² В результате проведения мониторинга Минпросвещения России был осуществлён сводный анализ оценки качества образования региональных образовательных систем и качества управления ими, рассчитанный на основе показателей мотивирующего мониторинга. Результаты обсуждались на мероприятиях разного уровня с участием представителей региональных и муниципальных органов управления образованием в 2021-2022 гг.

³³ В 2022 г. запланирована разработка показателей мотивирующего мониторинга муниципального и институционального уровней, синхронизированных с региональным мотивирующим мониторингом, и получение

в итоге многоуровневой системы (матрицы) показателей (регион – муниципалитет – общеобразовательная организация).

³⁴ **Формирование единого кадрового резерва руководителей сферы образования.** В 2021 г. по результатам регионального мотивирующего мониторинга в рамках ДПО были разработаны программы повышения квалификации, в реализации которых принимали участие региональные и муниципальные руководители. В ноябре и декабре 2021 г. по программе повышения квалификации прошли обучение 2977 человек (из 82 субъектов Российской Федерации), из которых 1608 – руководители, 1369 – специалисты ключевых групп.

³⁵ В рамках проведения отборочных мероприятий по формированию кадрового резерва в 2021 г. получены следующие результаты: всего участниками итоговой аттестации стали 70 человек, в том числе – 17 региональных руководителей и 53 руководителя (и ключевых специалистов) муниципальных органов управления образованием, из которых все вошли в кадровый резерв (зелёная и жёлтая зона).

³⁶ Развитие модели формирования кадрового резерва в 2022 г. планируется в результате синхронизации с Всероссийскими конкурсами «Директор года», «Флагманы образования», «Большая перемена», «Учитель года».

³⁷ **Разработка и реализация программ управления качеством образования.** В 2021 г. разработан проект федеральной программы развития системы управления качеством образования, который прошёл профессионально-общественное обсуждение и стал основой для разработки синхронизированных проектов 10 региональных и 50 муниципальных программ, сформированных по результатам мотивирующего мониторинга участниками итоговой аттестации программы ДПО, которые вошли в кадровый резерв руководителей в 2021 г.

³⁸ В Хабаровском крае начато системное внедрение модели анализа данных о системе управления качеством образования. В регионе разработана региональная программа «Развитие системы управления качеством образования в Хабаровском крае на 2022-2023 годы» (синхронизированная с проектом федеральной программы) и «дорожная карта» по её реализации, которые утверждены на коллегии при Министерстве образования и науки Хабаровского края «О повышении эффективности управления системой образования Хабаровского края»². Также осуществлён подробный анализ состояния муниципальных систем образования края, и представлено развитие муниципальных механизмов управления качеством образования. Руководителям органов местного самоуправления в сфере образования рекомендовано разработать муниципальные программы управления качеством образования на 2022-2023 годы, синхронизированные с региональной программой развития системы управления качеством образования, и организовать разработку аналогичных программ в образовательных организациях края.

³⁹ **Обсуждение.** Результаты внедрения МПЦУ-модели управления системой образования позволяют говорить о разработке технологии управления качеством образования в рамках парадигмы формирования единого управленческого

пространства общего образования. Элементами технологии являются механизмы управления качеством образования на основе реализации комплекса мер, направленных на формирование стандартизированных измерительных материалов оценки практик управления качеством образования, а также повышение культуры управления образованием руководителей всех уровней, осуществляющих управление в сфере образования.

⁴⁰ **Заключение.** На основе мотивационной программно-целевой модели системы управления качеством образования определены общие направления, содержание, последовательность действий, способы осуществления деятельности, которые способствуют достижению цели формирования системы управления качеством образования и её последующего развития.

⁴¹ Совершенствование модели управления системой образования с учётом мотивационной составляющей позволит выйти на новый уровень управления, способствует разработке собственной стратегии развития, ориентированной на государственные стратегические цели и задачи в образовании с их преломлением через призму региональных, муниципальных, институциональных уникальных условий, формирует управленческие команды, способные и готовые к последовательному следованию стратегии на практике средствами разработки и реализации соответствующих программ и проектов.

Remarks:

1. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 01.09.2021 г. № Р-210 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования».
2. Заседание коллегии при Министерстве образования и науки Хабаровского края «О повышении эффективности управления системой образования Хабаровского края»: >>>> ; >>>>

References:

1. Pasport natsional'nogo proekta «Образование», utverzhdenного президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://government.ru/info/35566/> (дата обращения 16.05.2022).
2. Metodologiya i kriterii otsenki kachestva obshchego obrazovaniya v obsheobrazovatel'nykh organizatsiyakh na osnove praktiki mezhdunarodnykh issledovaniy kachestva podgotovki obuchayushchikhsya (utverzhdena prikazom Ministerstva prosvescheniya Rossijskoj Federatsii i prikazom Federal'noj sluzhby po nadzoru v sfere obrazovaniya i nauki ot 06.05.2019 №590/219 (s izmeneniyami ot 24.12.2019 №1718/716). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/554691568> (дата обращения 18.05.2022).
3. Shalamov I.K. Innovatsionnoe programmno-tselevoe upravlenie v sfere obrazovaniya: innovatsionnyj potentsial i ego realizatsiya // Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya. 2012. № 1 (32). S. 149-163

4. Abramov V.I., Mindzaeva Eh.V., Beshenkov S.A., Chajko I.L. Motiviruyuschij monitoring kak instrument razvitiya metodologii analiza dannyx o sisteme upravleniya obrazovaniem // Chelovek i obrazovanie. 2021. № 4 (69). S. 1-11.
5. Abramov V.I., Mindzaeva Eh.V. Klyuchevye napravleniya razrabotki kontseptsii formirovaniya edinogo federal'nogo kadrovogo rezerva rukovoditelej sistemy obrazovaniya Rossijskoj Federatsii // Chelovek i obrazovanie. 2021. № 3 (68). S. 7-12.
6. Abramov V.I., Mindzaeva Eh.V., Arinushkina A.A. Model' formirovaniya i ispol'zovaniya kadrovogo rezerva rukovoditelej sistemy obrazovaniya Rossijskoj Federatsii // Chelovek i obrazovanie. 2021. № 4 (69). S. 12-22.
7. Chajko I.L., Dovbysh S.E. Tekhnologiya formirovaniya programm povysheniya kvalifikatsii dlya spetsialistov organov upravleniya obrazovaniem // Chelovek i obrazovanie. 2021. № 2 (67). S. 122-128.
8. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federatsii ot 7 maya 2018 g. № 204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossijskoj Federatsii na period do 2024 goda». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (data obrascheniya 16.05.2022)
9. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federatsii ot 05 avgusta 2013 g. № 662 «Ob osuschestvlenii monitoringa sistemy obrazovaniya». [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://base.garant.ru/70429494/> (data obrascheniya 16.05.2022)

Мотивационное программно-целевое управление качеством образования: от модели до внедрения

Миндзаева Этери Викторовна

Руководитель Центра содержания и технологий обучения, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»

Москва, ул. Жуковского, 16

Абрамов Владимир Иванович

И.о. директора, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт управления образованием Российской академии образования»

ул. Жуковского, 16

Аннотация

В статье рассматриваются основные аспекты разработки методологии формирования системы управления качеством образования: мотивирующий мониторинг органов управления образованием, анализ данных о системе управления образованием, единый федеральный кадровый резерв руководителей системы образования. В основу разработанной методологии положена модель мотивационного программно-целевого управления качеством образования. Система мотивационного программно-целевого управления является результатом развития и интеграции глобальных направлений мировой управленческой науки – рационалистического и поведенческого. Мотивационный компонент позволил обогатить традиционную модель управленческого цикла социально-психологическими принципами мотивационного управления и структурировать управленческий цикл на основе методов и механизмов мотивационного управления, что отражено в результатах внедрения модели.

Ключевые слова: система управления образованием, модель мотивационного программно-целевого управления качеством образования, мотивирующий мониторинг, модель анализа данных, кадровый резерв руководителей

Дата публикации: 04.07.2022

Ссылка для цитирования:

Миндзаева Э. В. , Абрамов В. И. Мотивационное программно-целевое управление качеством образования: от модели до внедрения // Человек и образование – 2022. – Выпуск 2 (71) С. 7-16 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020594-8-1> (дата обращения: 21.07.2024). DOI: 10.54884/S181570410020594-8