

Проектирование эффективных региональных моделей управления образовательными организациями



Н.М. Шадрина, заместитель директора
АНО «Центр исследований в области проблем
образовательной политики «Эврика»

Национальный проект «Образование» (2019-2024)

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| СОВРЕМЕННАЯ ШКОЛА | материально-техническая база, строительство школ, ликвидация второй смены, новые методы обучения | СОВРЕМЕННЫЕ РОДИТЕЛИ | Педагогическая и психологическая помощь родителям |
| УСПЕХ КАЖДОГО РЕБЕНКА | Дополнительное образование, профориентация и поддержка талантливых детей | МОЛОДЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ | Модернизация профобразования |
| ЦИФРОВАЯ СРЕДА | Технические условия для внедрения цифровых технологий в школе, РЭШ | НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КАЖДОГО | Непрерывное обучение, единая платформа-навигатор по доступным курсам |
| УЧИТЕЛЬ БУДУЩЕГО | Переподготовка учителей, НСУР, горизонтальная система карьерного роста | СОЦИАЛЬНАЯ АКТИВНОСТЬ | Поддержка добровольчества и волонтерства |
| | | КОНКУРЕНТО СПОСОБНОСТЬ ВЫШЕГО ОБРАЗ-ИЯ | Модернизация системы высшего образования |

Цель проекта

<http://myeduonline.ru>



Создание единого
образовательного
пространства



и равный доступ
к качественному
дополнительному
образованию



посредством
цифровой среды

Направления реализации

РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ



Отработка эффективных управленческих моделей и организационно-финансовых механизмов управления ОО в субъектах РФ за счет формирования единого регионального образовательного пространства, обеспечивающего доступность качественного образования независимо от границ муниципалитета

ИНФРАСТРУКТУРА



Внедрение механизмов инвестирования в современную (в том числе цифровую) инфраструктуру образования и формирование федеральной сети региональных центров образования, реализующих программы общего и дополнительного образования

МОНИТОРИНГ



Создание облачного центра ситуационного анализа и прогноза на основе:

- оперативного электронного мониторинга с уровня школ и сбора данных в момент их появления
- мониторинга информационного поля системы образования через семантический анализ сетевого контента и онтологий смыслов

СИСТЕМА ВОСПИТАНИЯ



Внедрение организационно-финансовых механизмов поддержки реализации в субъектах РФ государственных работ, грантовых программ и конкурсов, направленных на решение задач в сфере воспитания с привлечением в т.ч. частных инициатив, компаний негосударственного сектора

20 субъектов РФ

со статусом пилотного региона принимают участие в проекте

ЦФО

Белгородская область
Воронежская область
Московская область
Рязанская область
Тамбовская область
Тверская область

СЗФО

Вологодская область
Новгородская область
Республика Коми

ПФО

Кировская область
Республика Марий Эл
Самарская область

ДФО

Еврейская автономная область
Камчатский край
Республика Саха (Якутия)
Сахалинская область
Хабаровский край

СКФО

Ставропольский край

ЮФО

Астраханская область

СФО

Республика Тыва



4 основных модели управления системой образования

предложили регионы-участники

1

Передача полномочий управления, **включая имущество** образовательных организаций

7 пилотов

2

Передача полномочий управления **без передачи имущества** образовательных организаций

6 пилотов

3

Сохранение полномочий управления за муниципалитетом, но заключение **соглашений** между субъектом РФ и муниципалитетом

6 пилотов

4

Соучредительство образовательных организаций со стороны муниципалитета и субъекта РФ

1 пилот

4 субъекта РФ планируют реализовать две модели (1 и 3) для разных групп ОО в регионе: Республика Саха (Якутия), Республика Тыва, Хабаровский край, Камчатский край

Мониторинг



Инструмент анализа
состояния региональных
систем управления
образованием



Инструмент оценки
эффективности
реализации проекта в
динамике

РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТОВ
ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ГЛАВНАЯ О ПРОЕКТЕ КОНТАКТЫ

www.rinobr.ru



FusionCharts XT Trial

[Управление]

Сеть школ
Сетевое обучение
Вторая/третья
смены

[Финансы]

Внебюджетные
средства

[Экономика]

Основа оплаты труда
Зарботная плата
Инфраструктура

[Кадры]

Кадровый
потенциал

[Качество]

ГИА.9 и 11 классы

Модели управления

региональной системой образования

1

Передача полномочий управления, включая имущество ОО

Процесс передачи полномочий учредителя может быть инициирован с уровня субъекта Российской Федерации или с уровня муниципалитетов посредством принятия соответствующих решений по передаче полномочий.

Риски — неоднозначное отношение муниципалитетов к полному переводу полномочий, сопротивление одной из сторон. Способы минимизации рисков – работа с населением, медийное освещение проекта, разработка методических рекомендаций, целевая работа с муниципалитетами, вовлечение в разработку проекта, акцент на его долгосрочной эффективности.



Кировская область

Республика Марий Эл

Сахалинская область

Республика Тыва (частично)

Республика Саха (Якутия) (частично)

Хабаровский край (частично)

Камчатский край (частично)

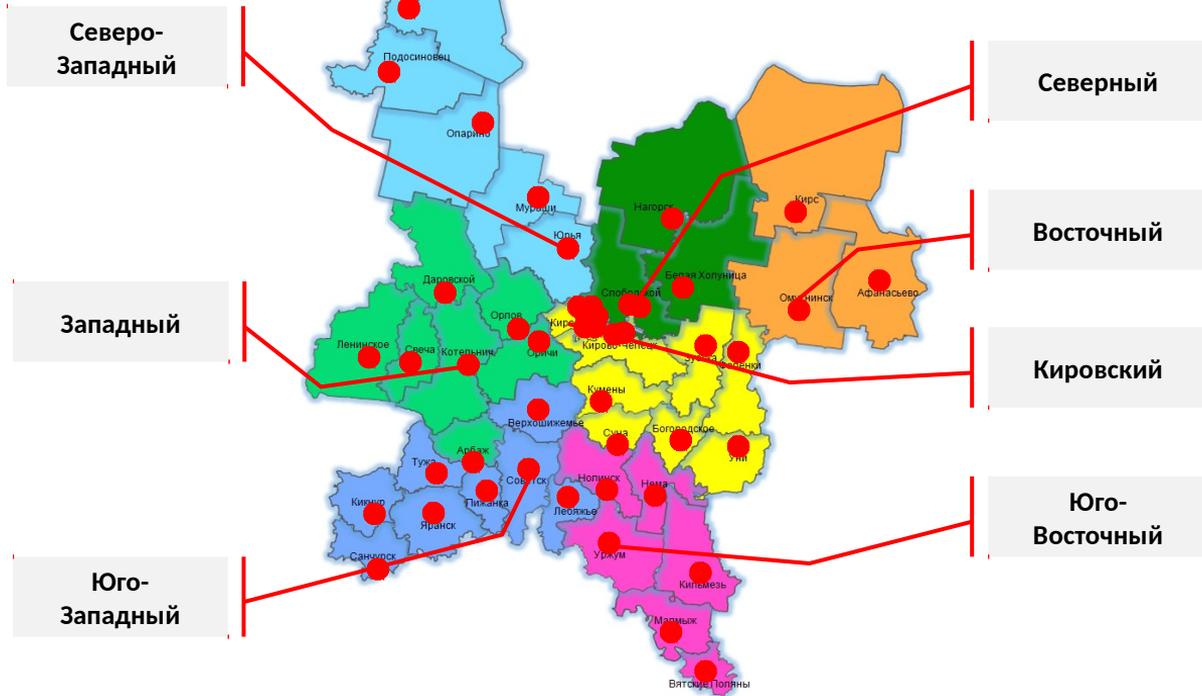
Пример. Кировская область

7 округов

47 государственных
опорных школ

в каждом округе
государственные
школы

Из 45 муниципальных образований формируется 7 образовательных округов



Модели управления

региональной системой образования

2

Передача полномочий управления, без передачи имущества ОО

Создание государственных опорных школ в каждом образовательном округе/муниципалитете для других образовательных организаций будет реализовано в Республике Коми и Ставропольском крае – как основная модель.

В Республике Саха (Якутия) и Республике Тыва – как дополнительная модель к основной модели передачи учредительства вместе с имуществом образовательных организаций.



Самарская область – стажировочная
площадка

Вологодская область

Новгородская область

Еврейская автономная область

Московская область

Ставропольский край

Пример. Вологодская область

Преобразование
институтов управления
образованием



Модели управления

региональной системой образования

3

Заключение **соглашений** между субъектом РФ и муниципалитетом. Государственно-муниципальное партнерство в следующих областях:

А | оптимизация системы финансирования образовательных организаций (заключение соглашений о целевых показателях деятельности муниципальных органов управления образованием, уточнение нормативов финансирования муниципальных ОО, разработка единого подхода к формированию государственных и муниципальных заданий)

Б | разработка сетевого норматива для активной реализации сетевой формы обучения в регионе

В | изменение кадровой политики, влияние субъекта РФ на аттестацию, рейтинг, назначение руководящих кадров. Есть нормативно-правовые ограничения

Белгородская область

Рязанская область

Воронежская область

Тверская область

Воронежская область

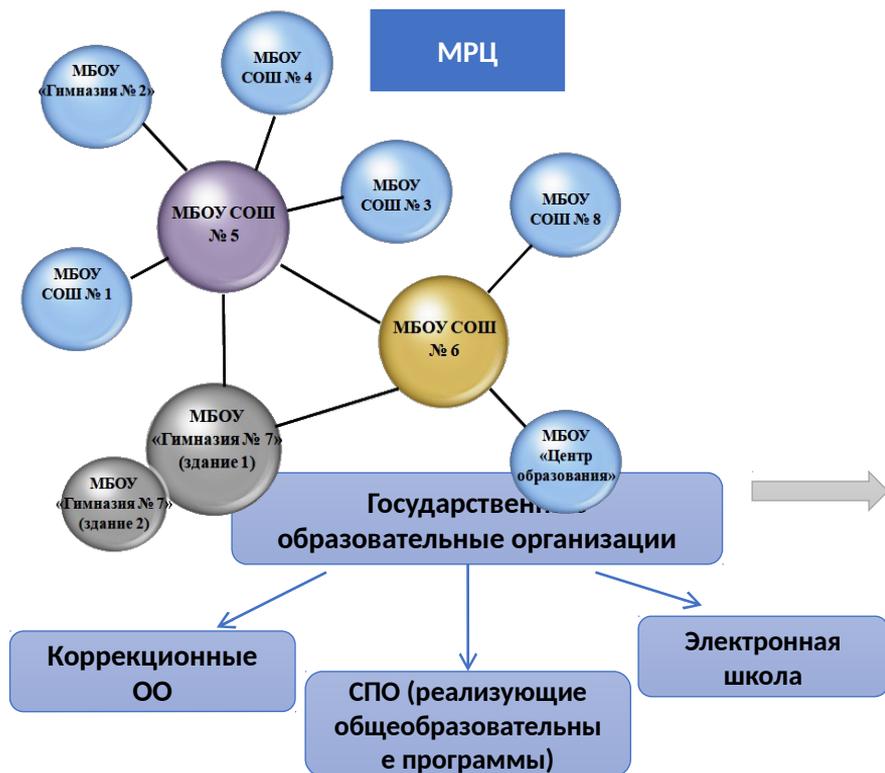
Тамбовская область

Тверская область

Республика Марий Эл

Хабаровский край

Пример. Тверская область. Сетевое взаимодействие



Пример. Воронежская область. Соглашения с муниципалитетами



Заключение соглашений с муниципальными образованиями

Ожидаемые результаты к 2020 году

В части обеспечения структурной эффективности сети

Отсутствие школ с численностью до 50 обучающихся, как самостоятельных юридических лиц

Отсутствие одно-двух групповых ДОУ, как самостоятельных юридических лиц

В части обеспечения «формульного» финансирования

100% ОО, получающих финансирование на основе принципов НПФ

Доля ОО, получающих муниципальное задание (разработанное на основе единых региональных подходов), не менее 30%

В части обеспечения единства содержания образования

Будет разработана и внедрена модель территориальной методической службы

Будет отработана (пилотно) модель совместных аттестационных комиссий для руководителей ОО

В части совершенствования СОТ

Во всех ОО будет достигнута эффективная структура ФОТ, а именно:

- доля ФОТ педработников не менее 70%;
- доля ФОТ АУП не более 12%;
- доля фонда стимулирования не менее 20%

Ожидаемые эффекты к 2020 году

Уменьшение на 50% доли ОО со средним возрастом педагогов выше 50 лет

Увеличение доли ОО, реализующих ООП в сетевой форме, до 10%

Выравнивание размера ЗП при равных условиях труда вне зависимости от масштаба и расположения ОО

Рост мотивации к достижению высоких результатов труда в условиях перехода на эффективный контракт

Модели управления

региональной системой образования

4

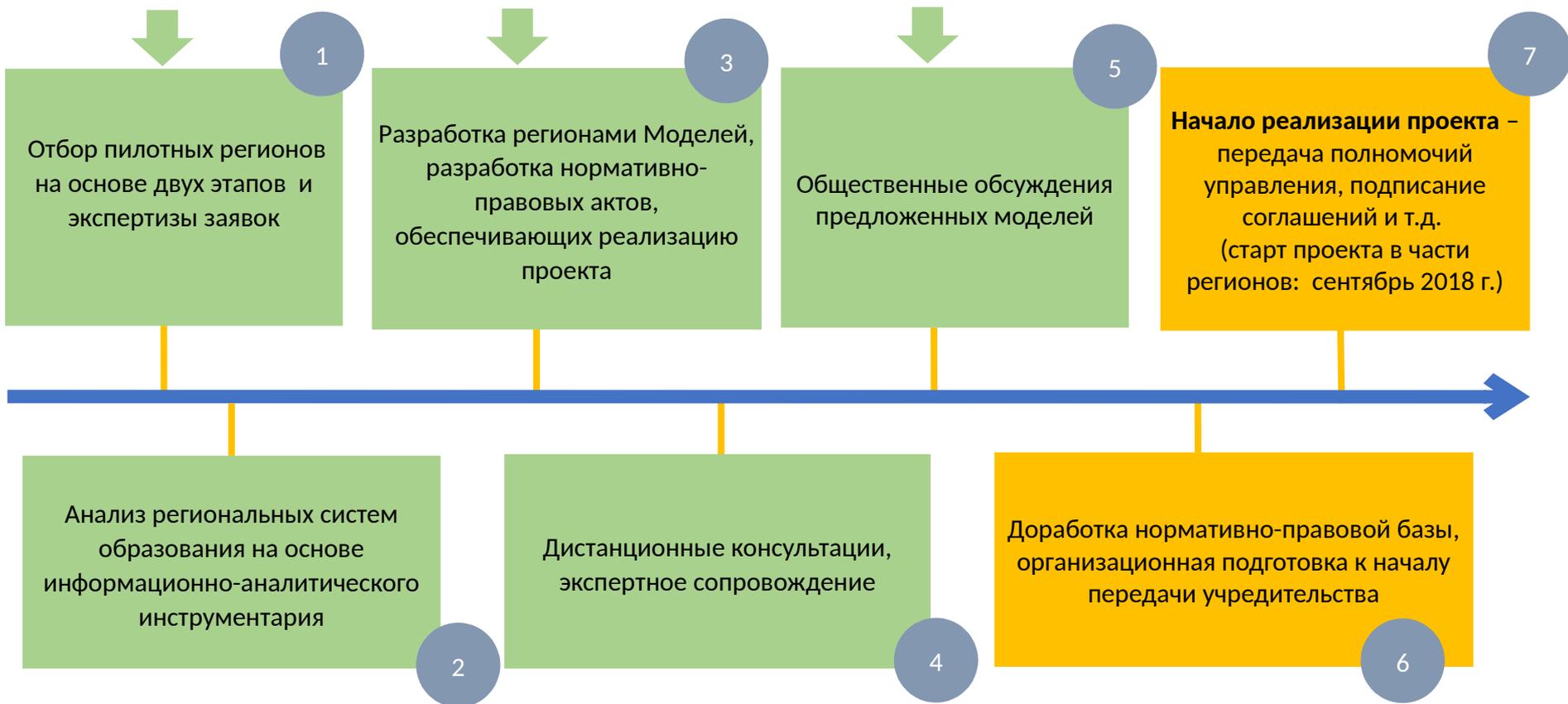
Соучредительство образовательных организаций со стороны муниципалитета и субъекта РФ

Существуют нормативно-правовые ограничения на уровне федерального законодательства.

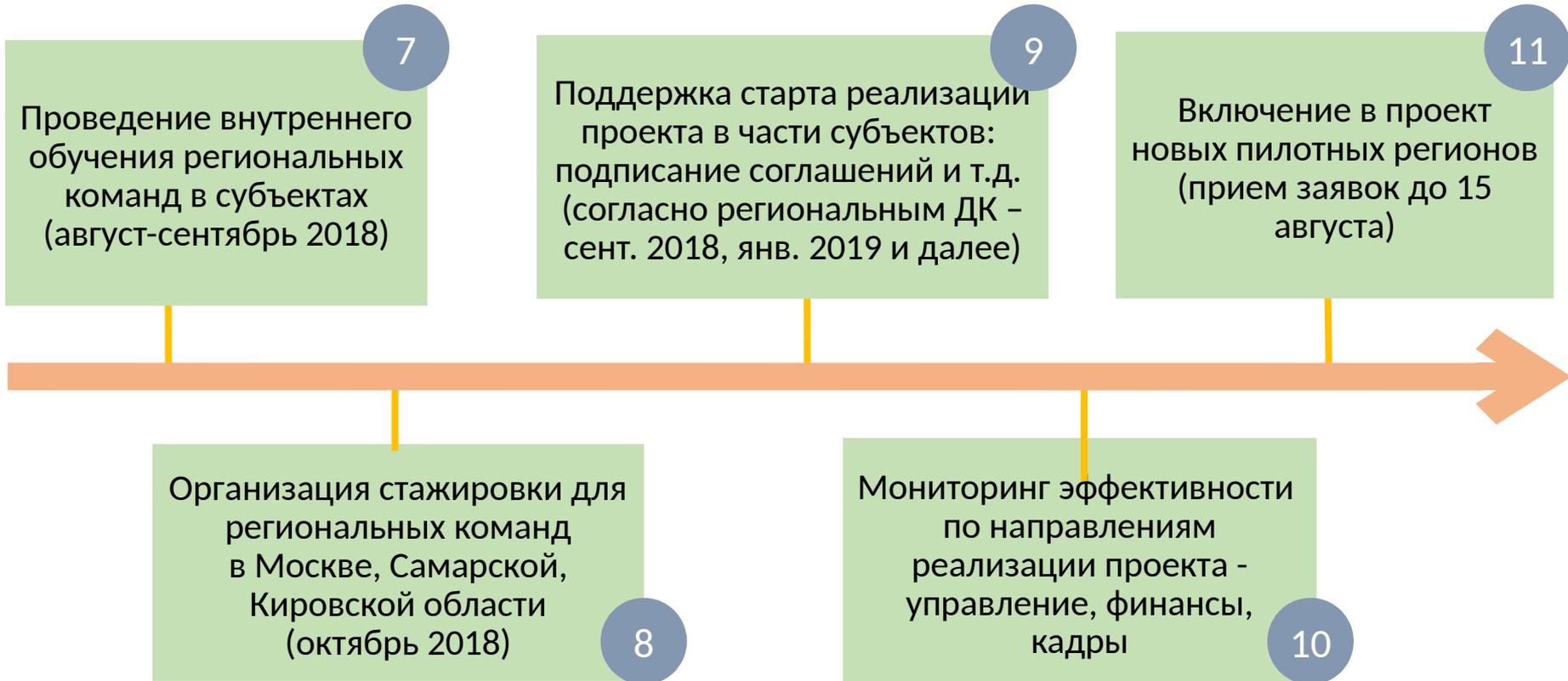
Необходимо внесение изменений или опция регионального исключения: предоставление возможности апробировать модель в рамках одного региона без внесения изменений в федеральное законодательство.



Реализованные этапы проекта



Следующие этапы проекта



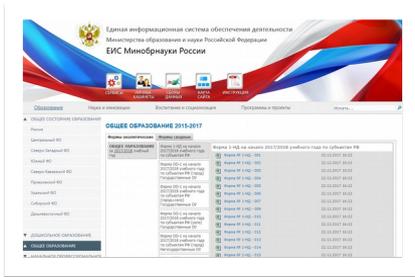
Мониторинг

Управление, финансы, экономика, кадры, качество

Информационно-аналитические системы

**Официальная статистика
Министерства просвещения и Росстат**

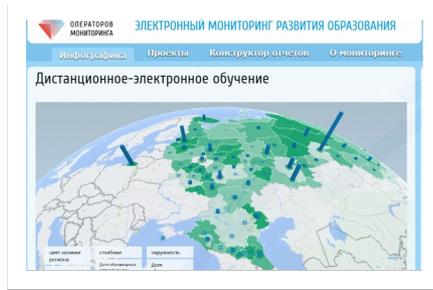
Адрес системы:
<http://eis.mon.gov.ru>
<http://www.gks.ru>



Сбор и обработка данных
2 раза в год

Электронный мониторинг
- с уровня муниципальных образований
- с уровня школ

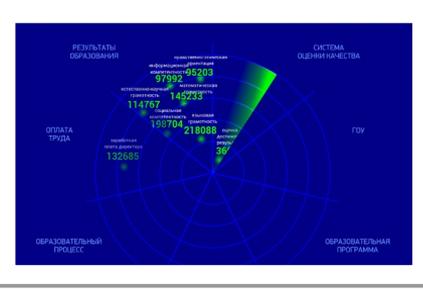
Адрес системы:
<https://www.edudata.ru>



- Сбор данных ежемесячно
- Автоматическая верификация данных
- Обработка данных в момент их появления в системе

Мониторинг информационного поля системы образования
семантический анализ сетевого контента

Адрес системы:
<http://eurekatouch.ru>



- Сбор и обработка данных в режиме реального времени
- Определение интенсивности информационного потока и релевантности сетевого контента онтологии смыслов

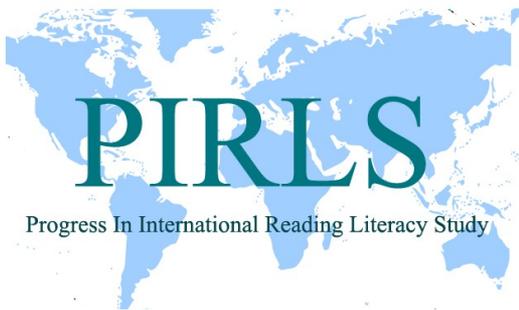
85
субъектов

43 тыс.
сайтов

Задача вхождения в десятку лучших международных систем по общему образованию



Майский указ Президента РФ



Учителя высшей категории (%)



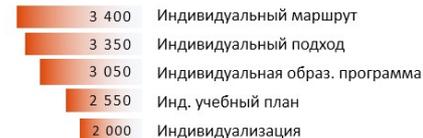
* по данным мониторинга с муниципального уровня, 2017 г.

Релевантность сетевого контента субъектов РФ онтологии смыслов «Образовательная программа», 2018

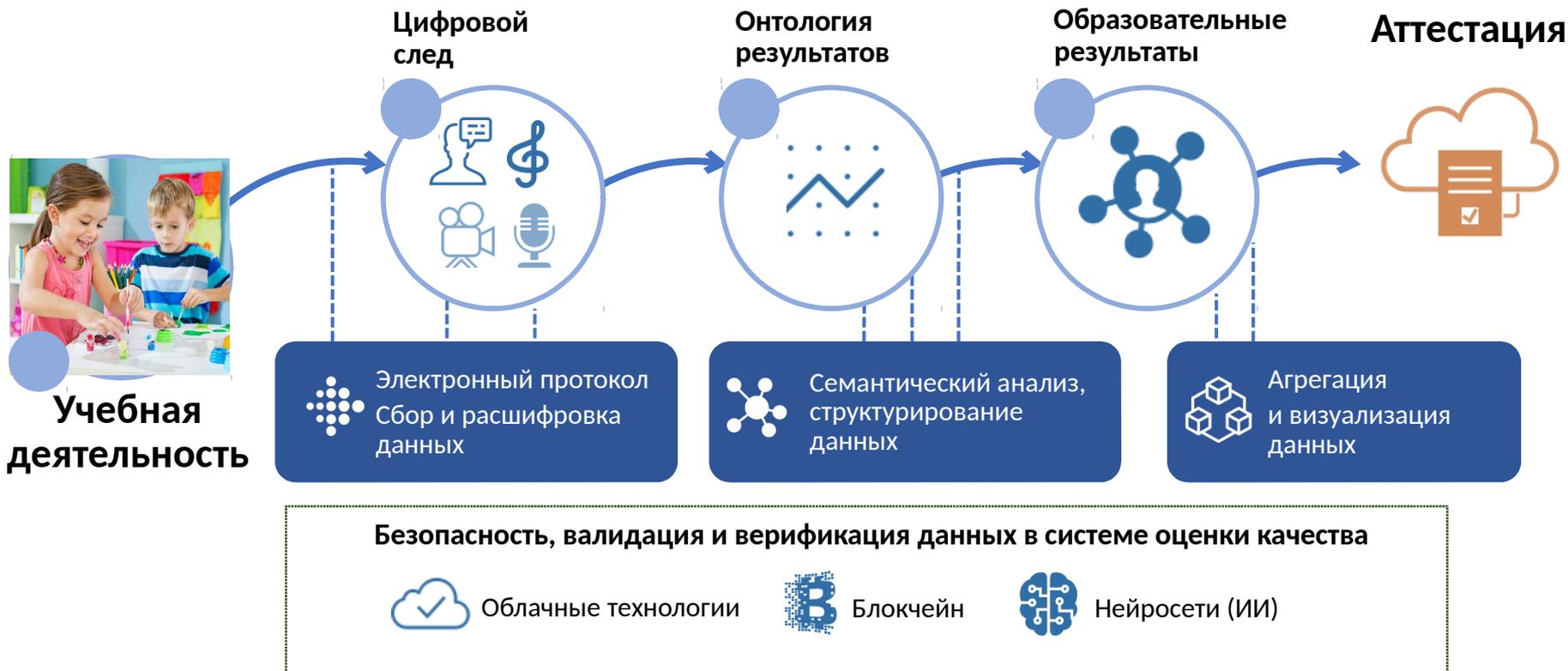
* чем темнее цвет субъекта, тем больше релевантность



Внеучебная деятельность показывает хороший потенциал для развития. В тоже время индивидуализация образования проявлена слабо



Цифровые институты аттестации



Источники данных для обучения искусственного интеллекта



Цифровые
образовательные
(сетевые) среды



Сайты школ, СМИ,
соцсети



Проекты
Фонда президентских
грантов



Федеральные
инновационные
площадки

Мониторинг

Структура



Анализ
актуального состояния
системы образования
в регионе



**Определение
приоритетов**



**Система мер
и управленческих
решений**

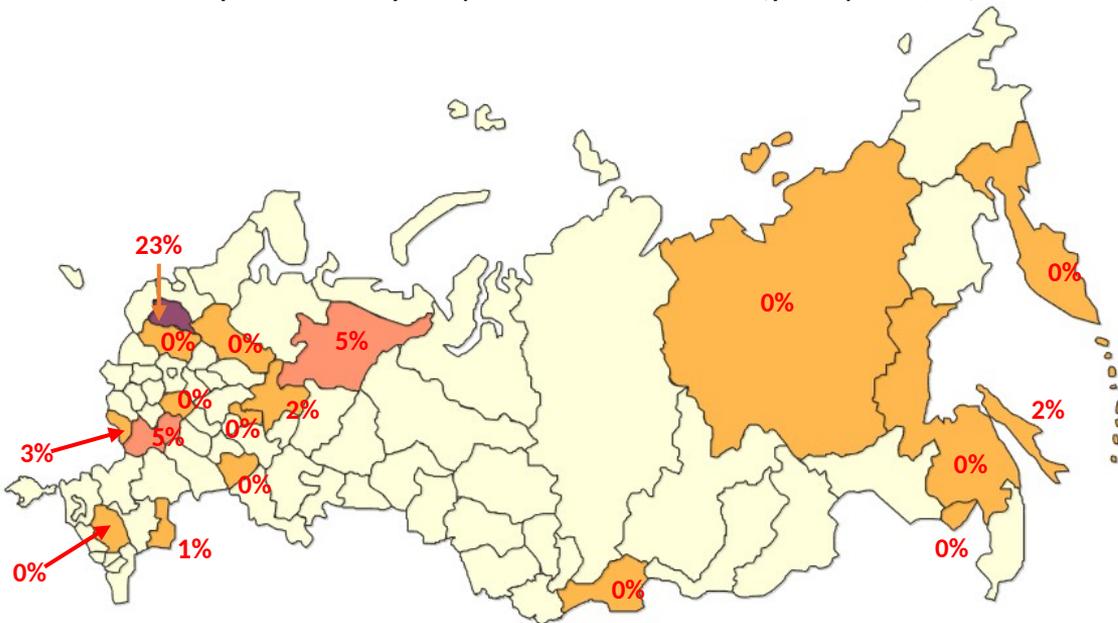


**Отслеживание прогресса
в ключевых
направлениях**

Управление

Сетевое обучение в муниципальных школах (учащиеся, %) - Интернет по данным субъектов РФ, 2017 г. мониторинг с муниципального уровня

Сетевое обучение в муниципальных школах (учащиеся, %)



Источник: www.edudata.ru

Использование Интернет для развития сетевого обучения

| Субъект РФ | Скорость интернет 30 Мб/с и выше (%), школы) | Категория |
|------------------------------|--|---------------------------|
| Новгородская область | 31,00% | оптимальное использование |
| Республика Коми | 1,00% | |
| Сахалинская область | 8,00% | слабое использование |
| Кировская область | 8,00% | |
| Воронежская область | 9,00% | |
| Астраханская область | 40,00% | |
| Белгородская область | 64,00% | не используется |
| Тамбовская область | 69,00% | |
| Рязанская область | 3,00% | |
| Республика Марий Эл | 4,00% | |
| Тверская область | 6,00% | |
| Хабаровский край | 7,00% | |
| Вологодская область | 7,00% | |
| Ставропольский край | 8,00% | |
| Республика Саха (Якутия) | 15,00% | |
| Еврейская автономная область | 26,00% | |
| Самарская область | 93,00% | нет условий |
| Камчатский край | 0,00% | |
| Республика Тыва | 0,00% | |

Система мер

Потенциальные управленческие решения

Параметры

Значение

Соотношение учитель/ученик



Среднее

Дифференциация з/п работников в разных ОУ разных муниципалитетов



Высокий коэффициент вариации

Доля учащихся обучающихся в сетевой форме



Низкая

Средний балл ГИА-9 и ГИА-11



Выше средних

Объем и распределение целевых субсидий



Малый объем, высокая вариация распределения

Изменение основы СОТ, увеличение базовой части, проверка наполняемости классов, оценка средней нагрузки учителя, оценка доли ФОТ в структуре расходов, развитие внебюджетных доходов ОУ, изменение системы стимулирования

Повышение скорости Интернет, введение механизма финансирования сетевой формы реализации ООП, повышение квалификации АУП и педагогов по реализации сетевой формы ООП

Оценка объема и распределения целевых субсидий за последние годы, изменение системы распределения между ОУ, оценка состояния школьной инфраструктуры, участие в федеральных грантах и программах, развитие внебюджетного финансирования и т.д.

Параметры общие — приоритеты разные

5 блоков

20-50 параметров

Значения параметров по факту 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 гг.



Система приоритетов
(ключевые задачи, веса параметров)

Система мер
(потенциальные управленческие решения)

Уровень данных

Уровень информации
и знаний

Веса параметров = система приоритетов

ключевые задачи управления, области особой значимости — «чем выше ставим вес, тем важнее улучшение данного параметра»

Все веса = 1
(равная
значимость
параметров)

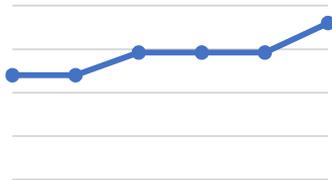
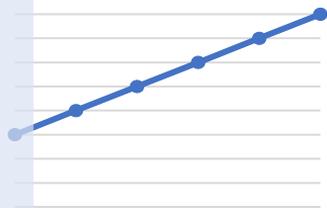
Свои веса для
разных моделей
перевода
учредительства

Экспертные веса,
исходя из
специфики
региона
и ключевых задач

Ручная
постановка весов
пользователем
системы

Модель 1
Модель 2
Модель 3

Динамика Σ
параметров,
взвешенных
по весам



Цель проекта

Включить учащихся в процесс проектирования собственного профессионального будущего

Дать возможность приобрести начальный опыт реализации собственного карьерного замысла.

Сформировать готовность к продолжению образования и выстраиванию карьеры на протяжении всей жизни.



Через построение **образовательного пространства**, связанного с получением **нового знания**

Построение пространства **инициативного и ответственного действия**

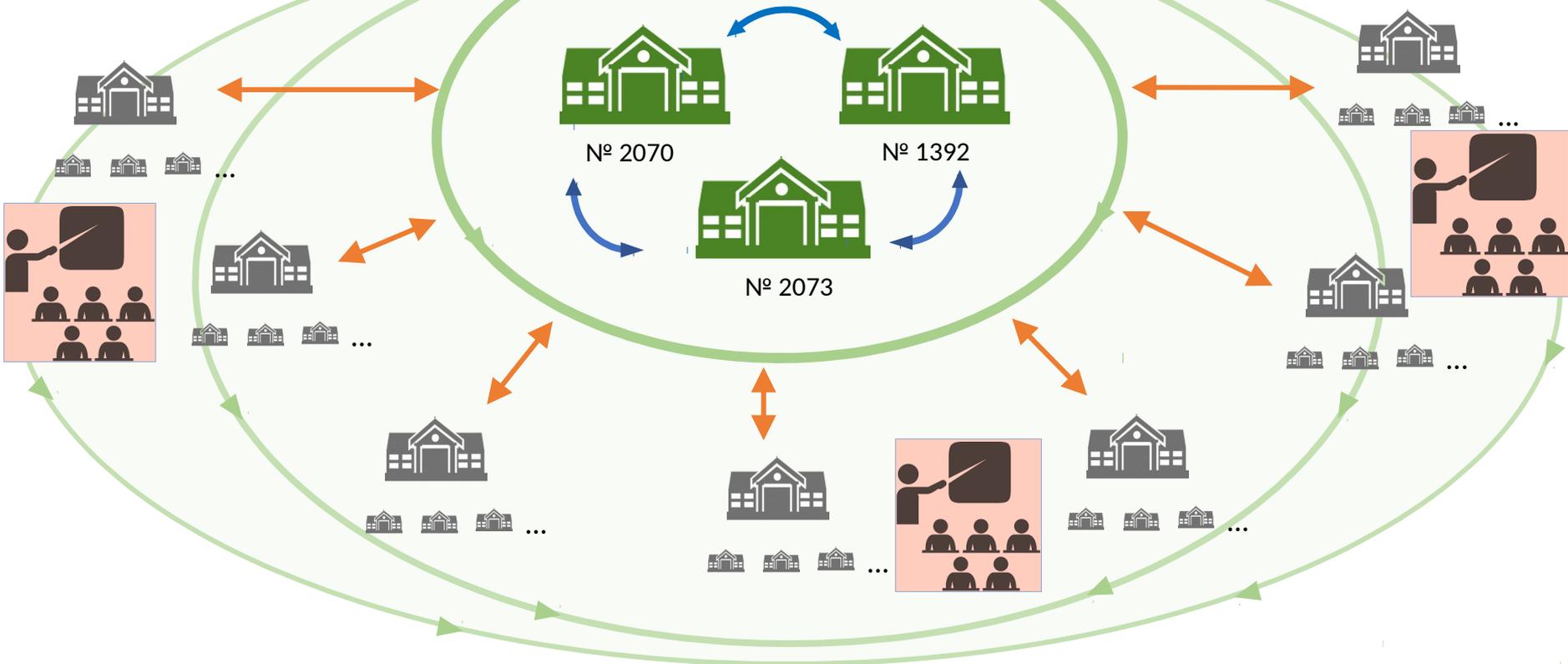
На основе ценностей, **обеспечивающих достижение современных образовательных результатов** (возрастных и компетентностных)

Сеть образовательных площадок



ОСНОВНЫЕ ПЛОЩАДКИ,
обучение проводят
мастера, очно

УДАЛЕННЫЕ ПЛОЩАДКИ
— обучение проводят школьные
учителя
— дистанционное обучение
с основных площадок



Воспитательная система

Три образовательных пространства

требуют новых ключевых фигур с функцией выстраивания воспитательной траектории

Создание единого ценностно-смыслового поля во всех 3х образовательных пространствах.

В настоящее время все пространства разрозненны, морально-этические воспитательные смыслы пространств противоречивы или почти отсутствуют



Школа



Городское пространство



Сеть



Классный воспитатель



- Внеучебные функции
- Выстраивает индивидуальный воспитательный маршрут
- Финансирование как штатной единицы в школе + гранты, конкурсы

Сетевой тьютор



- создает интересное интерактивное пространство для детей, вовлекает в события
- Финансирование по Г(М)З подшевое + гранты

Педагог городской среды



- аккумулирует возможности дополнительного образования в городе
- Выстраивает маршрут для развития потенциала ребенка и социализации
- Финансирование: Г(М)З от Минобр и МинКульт на реализацию образовательных программ доп. образования + гранты

Индивидуальный выбор

Дети, учащиеся

самостоятельно выбирают
наполнение собственных программ при поддержке трех
фигур педагогов



Школа, активности классного воспитателя

Город, предложения педагога городской среды

Сеть, образовательные проекты сетевого тьютора



Построение учебной траектории обеспечивается за счет самостоятельного выбора учащимися пакета услуг образовательных модулей, форм обучения, самостоятельного определения тем и направлений творческой, исследовательской и проектной деятельности в условиях сетевых проектов; в условиях выбора пространства дополнительного образования; в условиях выбора активностей в школе, организованных воспитателем.

При этом воспитательный
компонент выходит
на первое место

Центральное место в ООП занимает проектирование ИОП

Исходная ситуация – 3196 часов (2158 + 680)

- 612 часов – на «пробы» в способах деятельности;

- 204 часа – на подготовку к ЕГЭ

- 340 часов – внеурочная деятельность

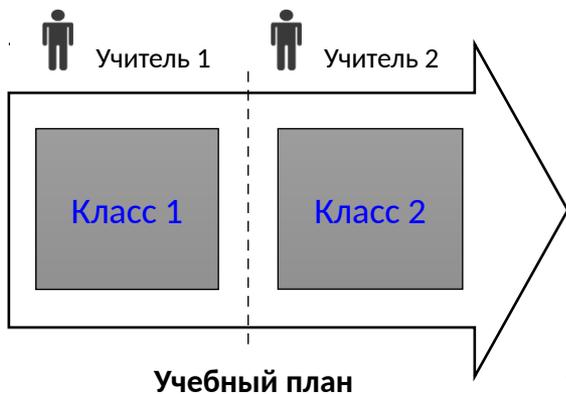
Что составляет 28% времени (резерв 6%)

1100 часов – домашняя самостоятельная работа

340 часов – тьюториал

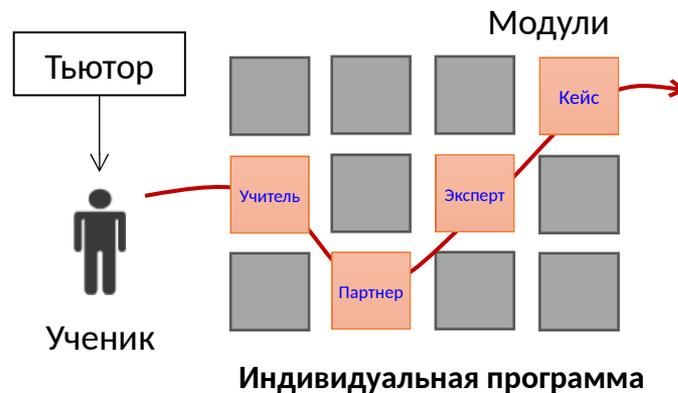
Фокус на индивидуальной образовательной программе

Старая модель: фокус на образовательных учреждениях



Массовая, рутинная, линейная

Новая модель: фокус на образовательных программах



Индивидуальная, креативная, многообразная



Институт проблем
образовательной политики
«Эврика»

www.eurekanet.ru