

«Реализация дополнительных общеразвивающих программ различных направленностей
в рамках задач федерального проекта
«Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование»
для управленческих работников»

ЛЕКЦИЯ №4

Мониторинг, аналитика и самоанализ в управлении дополнительным образованием детей

Павлов Андрей Викторович,
директор Научно-методического центра развития образовательных систем,
доцент Института образования НИУ ВШЭ

Мерцалова Т.А.
Центр общего и дополнительного образования им. А.А. Пинского
Института образования НИУ ВШЭ
ведущий эксперт

Целевая модель

Регион

Региональный навигатор,
координация
персфинансирования и учета,
информирование

Муниципалитет

Создание МОЦ, развитие
инфраструктуры и МТБ,
кадрового обеспечения

Организация

Участие в мероприятиях ЦМ
(перс.учет, инфраструктура,
кадры, обновление
содержания)

- 1) Нужны верная постановка целей, интерпретация и признание
- 2) Нужен консенсус по отношению к smart-целям (измеримым и достижимым)

**Программно-целевой принцип
наличие интегрированных целей управления
и программы развития, построенной в
соответствии с этими целями**

Цель - основание и системообразующий
элемент при построении образовательных
систем

|
• **Региональная
модель**

• **Муниципальная
модель**

• **Локальная
модель**

Декомпозиция и сборка по формуле $1+1>2$

Есть ли декомпозиция целей и результатов на каждом уровне?

Управление по целям/результатам

■
Обновление
содержания и
методов обучения

■
Создание
структуры
управления

■
Модернизация
организационно-
финансовой
структуры

■
Развитие кадров
и кадровое
обеспечение

■
Развитие
инфраструктур
и МТБ

Управленческое решение – это выбор из возможного набора действий, которые позволят быстрее, безопаснее, эффективнее достичь поставленной цели на основе анализа полученных данных

ДАнные НЕОБХОДИМЫ ПРАКТИЧЕСКИ НА ВСЕХ ЭТАПАХ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Постановка ЦЕЛИ

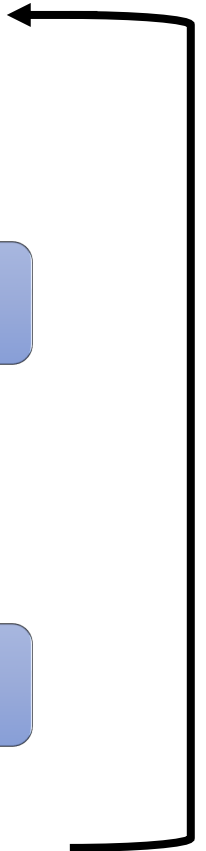
- Определение ключевых показателей результативности и эффективности деятельности системы (стратегия: чего надо достичь?)
- Анализ и оценка текущего значения ключевых показателей
- Определение целевых значений ключевых показателей (итоговое и промежуточные)

Организация процесса по достижению РЕЗУЛЬТАТА

- Определение действий (регуляторов) по изменению ключевых показателей (тактика: что сделать, чтобы достичь цели?)
- Оценка ресурсов: необходимых и имеющихся
- Мониторинг эффективности действий и изменений значений ключевых показателей

ОЦЕНКА результата

- Оценка степени достижения целевых значений ключевых показателей
- Оценка причин отклонений и корректировка целей



АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ И ИНДИКАТОРОВ

Оценка потребности (сколько надо)

- На основе анализа рынка труда

Оценка возможностей (сколько сможем)

- На основе прогноза по динамике последних лет

Оценка желаемого (сколько хотелось бы)

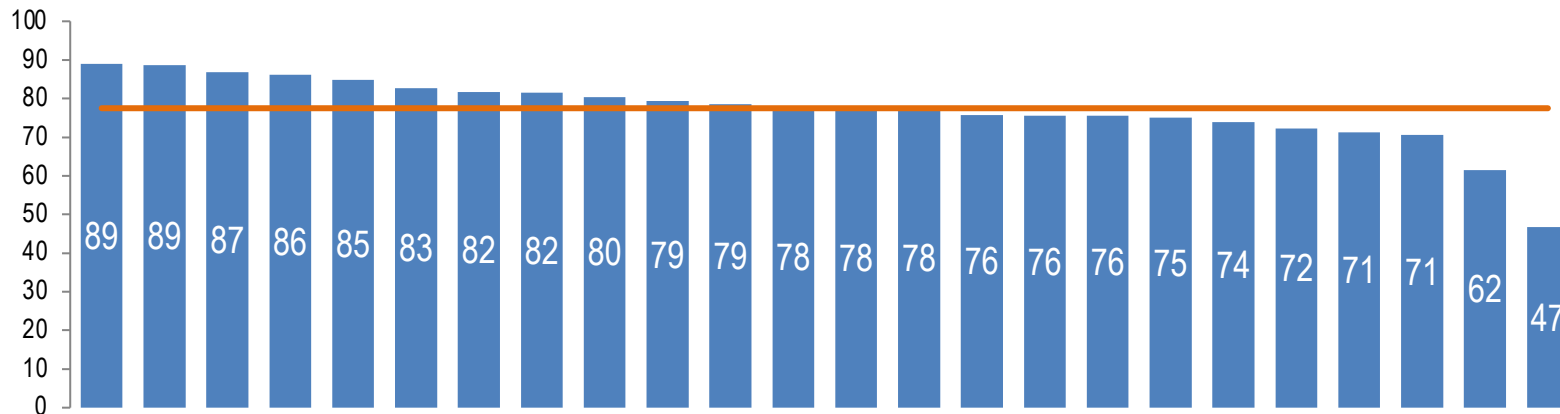
- На основе анализа значений развитых «соседей» (регионов, стран)

...

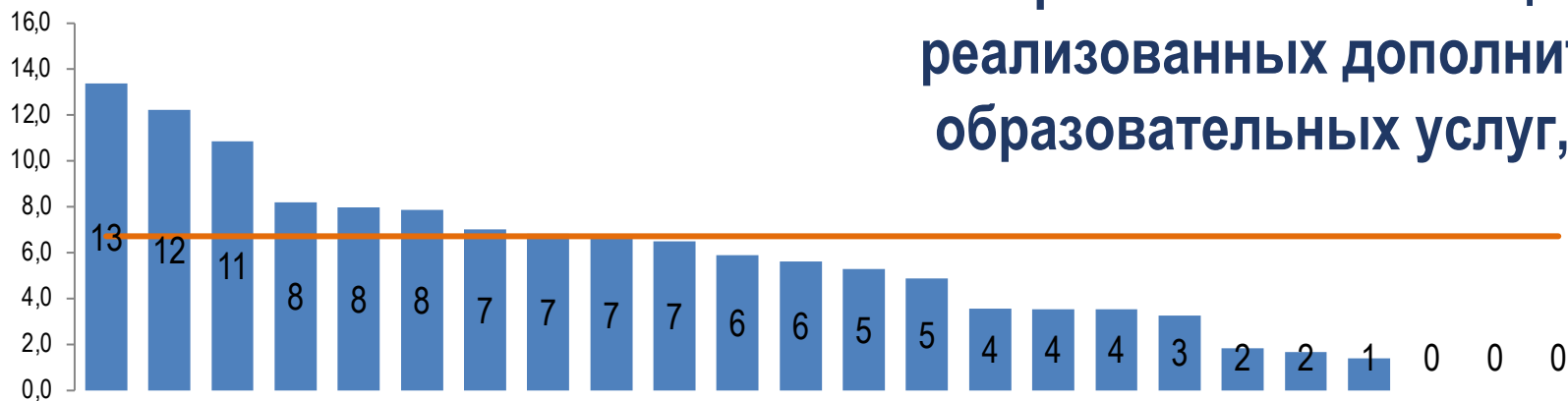
ПРИМЕР

МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ: ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ, ЗОНЫ РОСТА И ЗОНЫ РИСКА

Охват населения в возрасте от 5 до 17 лет включительно услугами дополнительного образования, %



Удельный вес услуг технической направленности в общем числе реализованных дополнительных образовательных услуг, 2018, %



на примере статистических данных муниципальных образований субъекта РФ

ПРИМЕР

СОЦИОЛОГИЯ И ЭКСПЕРТИЗА – ОТВЕТ НА ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НЕ ДОСТУПНЫ СТАТИСТИКЕ

Где сейчас занимаются



Где хотели бы заниматься



Источник: данные регионального опроса семей в сельской местности, 8038 респондентов

ТЕМАТИКИ ПРОГРАММ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

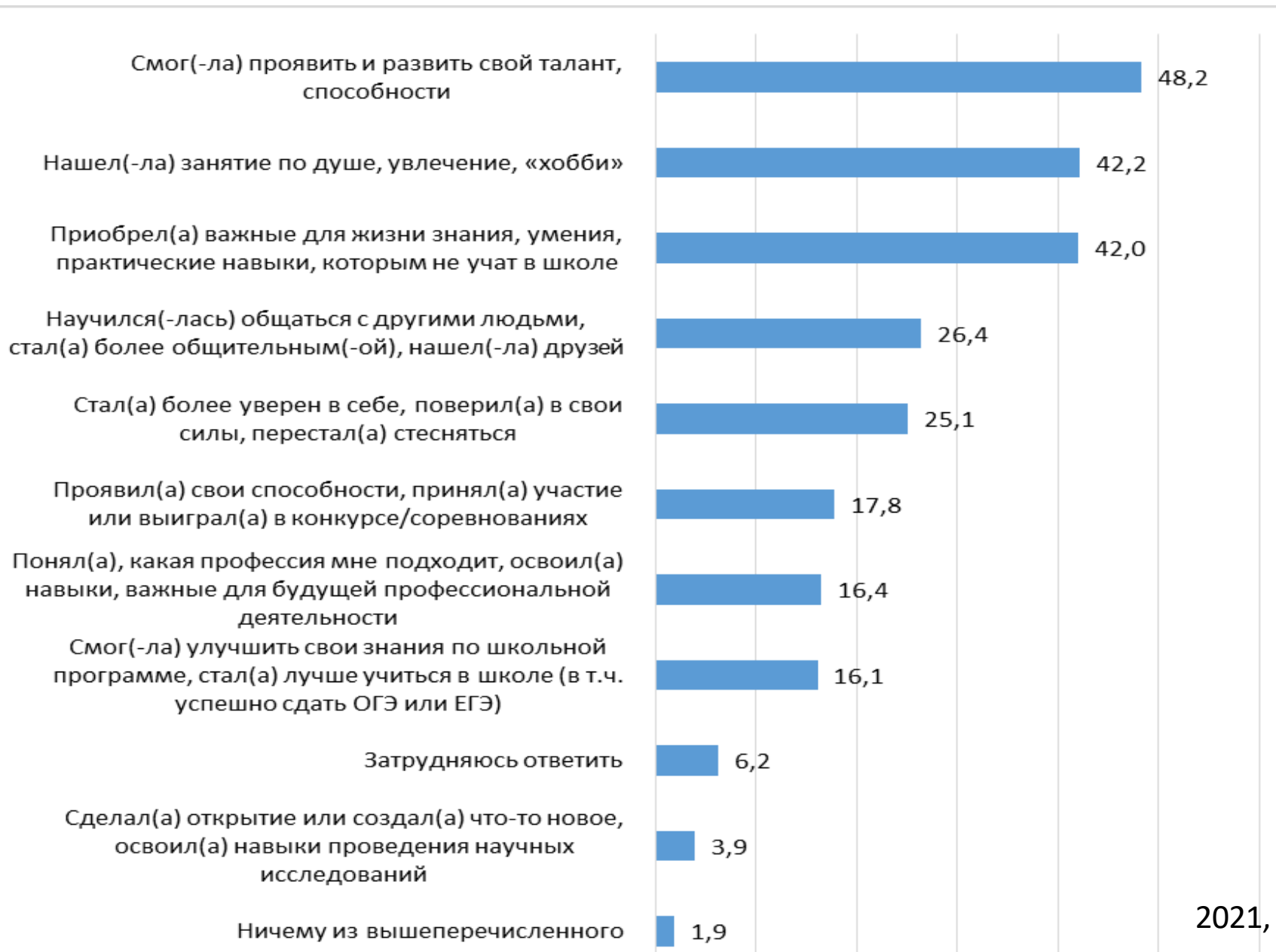
посещаемых школьниками

2021, Опрос удовлетворенности семей



Направления дополнительных занятий, которые посещают дети респондентов, %

ЭФФЕКТЫ ОТ ЗАНЯТИЙ В ДОП

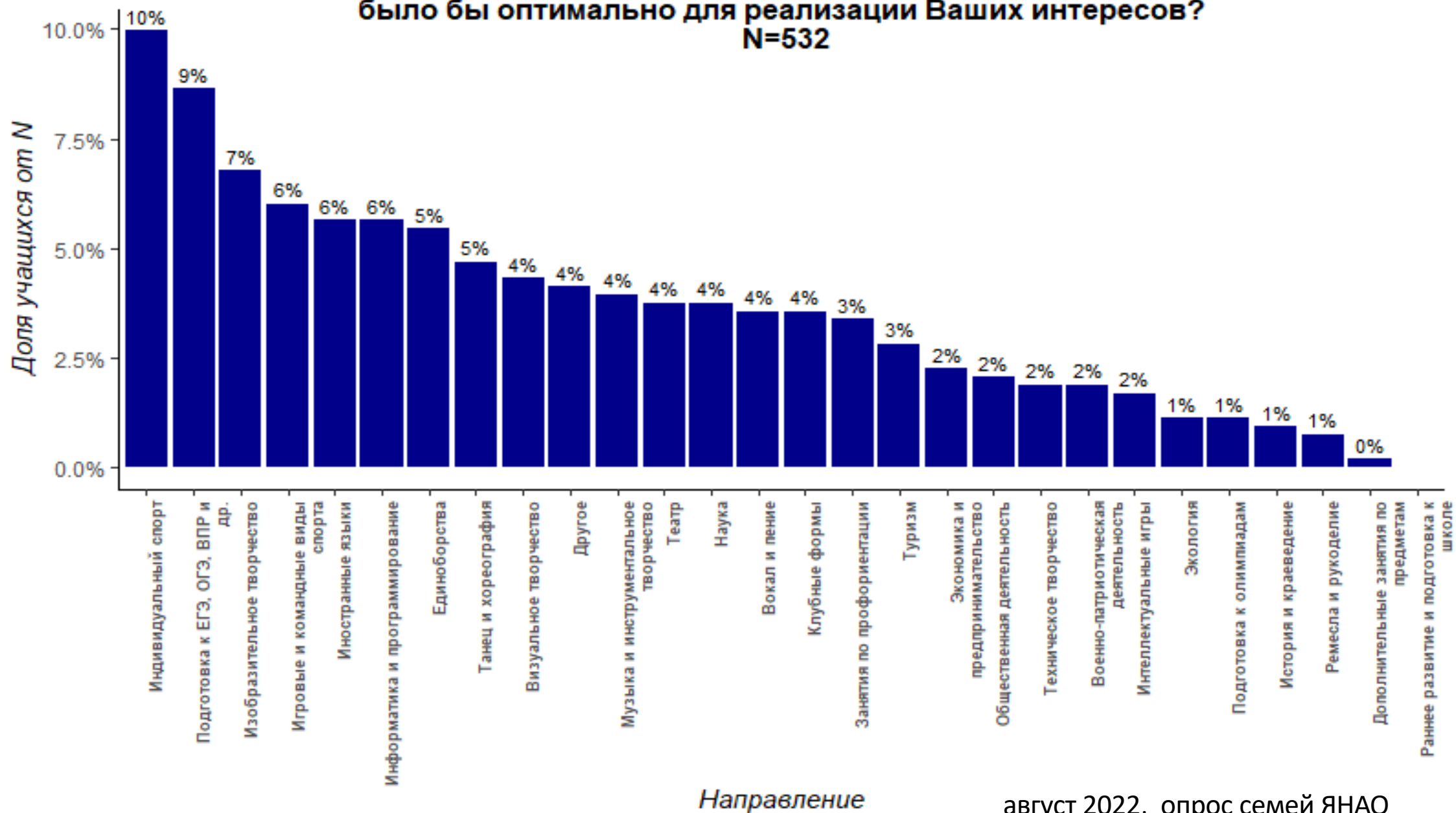


«Чему ты научился, что приобрел?»

N=45 920

2021, Опрос удовлетворенности семей

**Какое направление доп. образования, в которое Вы НЕ вовлечены,
было бы оптимально для реализации Ваших интересов?
N=532**



ШАГ 1. ВЫБОР НАПРАВЛЕННОСТЕЙ И ТЕМАТИК

- Потребности разных стейкхолдеров
 - запрос потребителей услуг
 - потребности региональной (муниципальной) экономики и рынка труда
 - социокультурные потребности местных сообществ

ЗАПРОС ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ

Социологический опрос

Навигатор, как источник данных

- Сервис по сбору заявок на программы ДОД с указанием тематики,
- Сервис записи на программы ДОД (дефициты)

ПОТРЕБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) ЭКОНОМИКИ И РЫНКА ТРУДА

Структура экономики

- по отраслям и направленностям

Структура рынка труда

- включая кадровые дефициты

Уровень безработицы и структура безработных

- возраст
- уровень образования
- специальность

Перспективы развития экономики и рынка труда в регионе (муниципалитете)

- в т.ч. через анализ нормативных правовых и стратегических документов
- Особое внимание на экономических и **политических** интересах

Дифференциация между городской и сельской местностью

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Исследование

- через исследование запроса потребителей образовательных услуг
- через анализ этнического, гендерного и возрастного состава обучающихся.

Учет

- при определении тематики программ ДОД

ПРИМЕР РЕЙТИНГОВ ВОСТРЕБОВАННОСТИ

ПОТРЕБНОСТИ ЭКОНОМИКИ

ТЕХНИЧЕСКАЯ

СОЦИАЛЬНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ

ТУРИСТСКО-
КРАЕВЕДЧЕСКАЯ

ФИЗКУЛЬТУРНО-
СПОРТИВНАЯ

ЕСТЕСТВЕННО
НАУЧНАЯ

ХУДОЖЕСТВЕННАЯ

ЗАПРОС ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ХУДОЖЕСТВЕННАЯ

ТЕХНИЧЕСКАЯ

ФИЗКУЛЬТУРНО-
СПОРТИВНАЯ

ТУРИСТСКО-
КРАЕВЕДЧЕСКАЯ

ЕСТЕСТВЕННО
НАУЧНАЯ

СОЦИАЛЬНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ

При полном несовпадении приоритетов целесообразно использовать экспертные методы, например, определения значимости (веса) разных стейкхолдеров.

ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СИСТЕМЫ



Компенсирующий (интенсивный) подход



Усиливающий (экстенсивный) подход

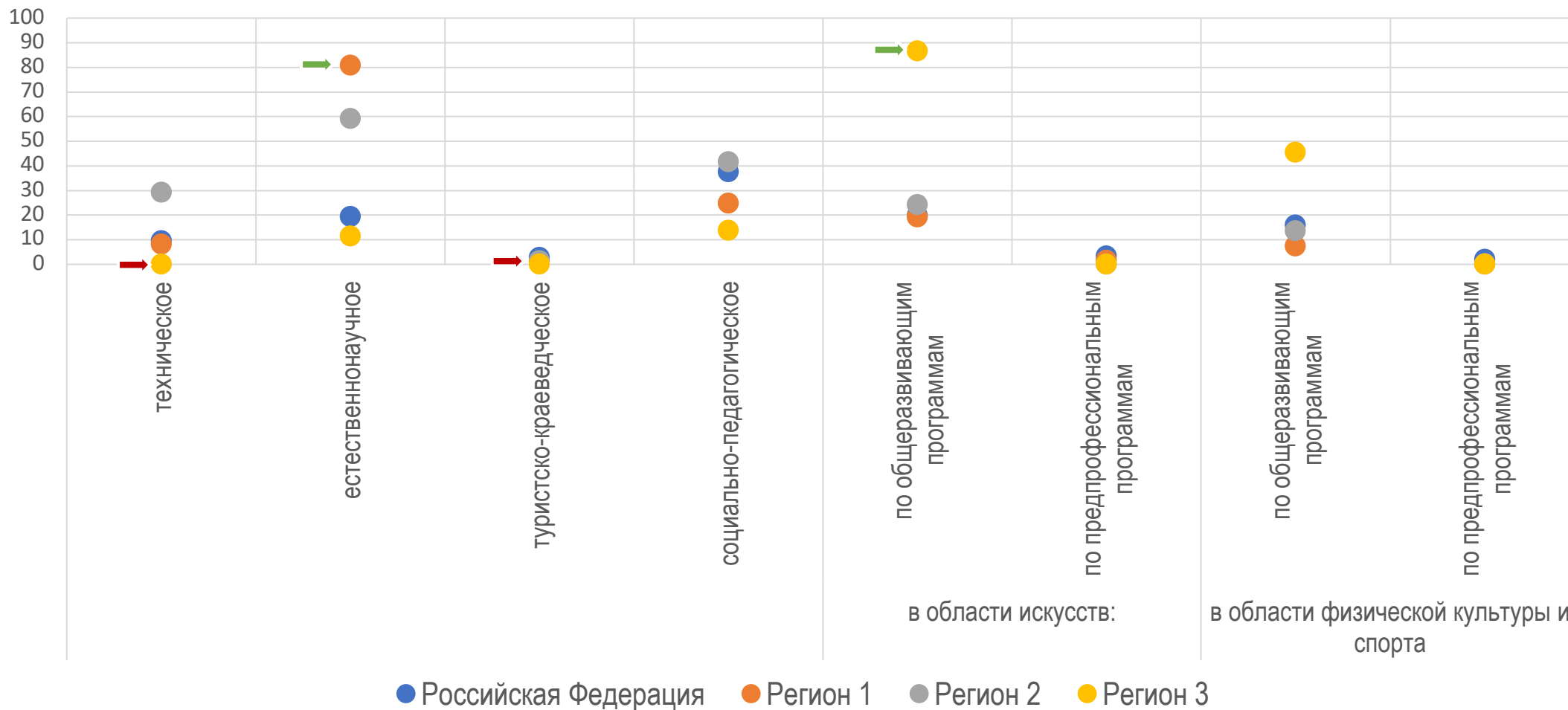
ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ВЫБОРА ТАКТИКИ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ, МУНИЦИПАЛЬНЫЙ, ЛОКАЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ

- Доля детей и подростков, охваченных программами ДОД по разным направленностям (а в идеале, по разным тематикам внутри направленностей);
- Доля охвата обучающихся разного **пола, возраста, этнической** принадлежности, **иных** значимых социальных и субкультурных групп программами ДОД по разным направленностям (тематикам);
- Доля дополнительных общеразвивающих программ **разной направленности** (тематики) в общей численности этих программ, реализуемых в регионе (муниципалитете);
- Оценка **эффективности** реализации дополнительных общеразвивающих программ разной направленности (тематики), реализуемых в регионе (муниципалитете) на основе оценки образовательных результатов:
 - Участие и победы в конкурсных мероприятиях
 - Оценки потребителей (удовлетворенность) – дети, родители, работники ОО, работодатель и др.

ПРИМЕР СТАРТОВОЙ СИТУАЦИИ

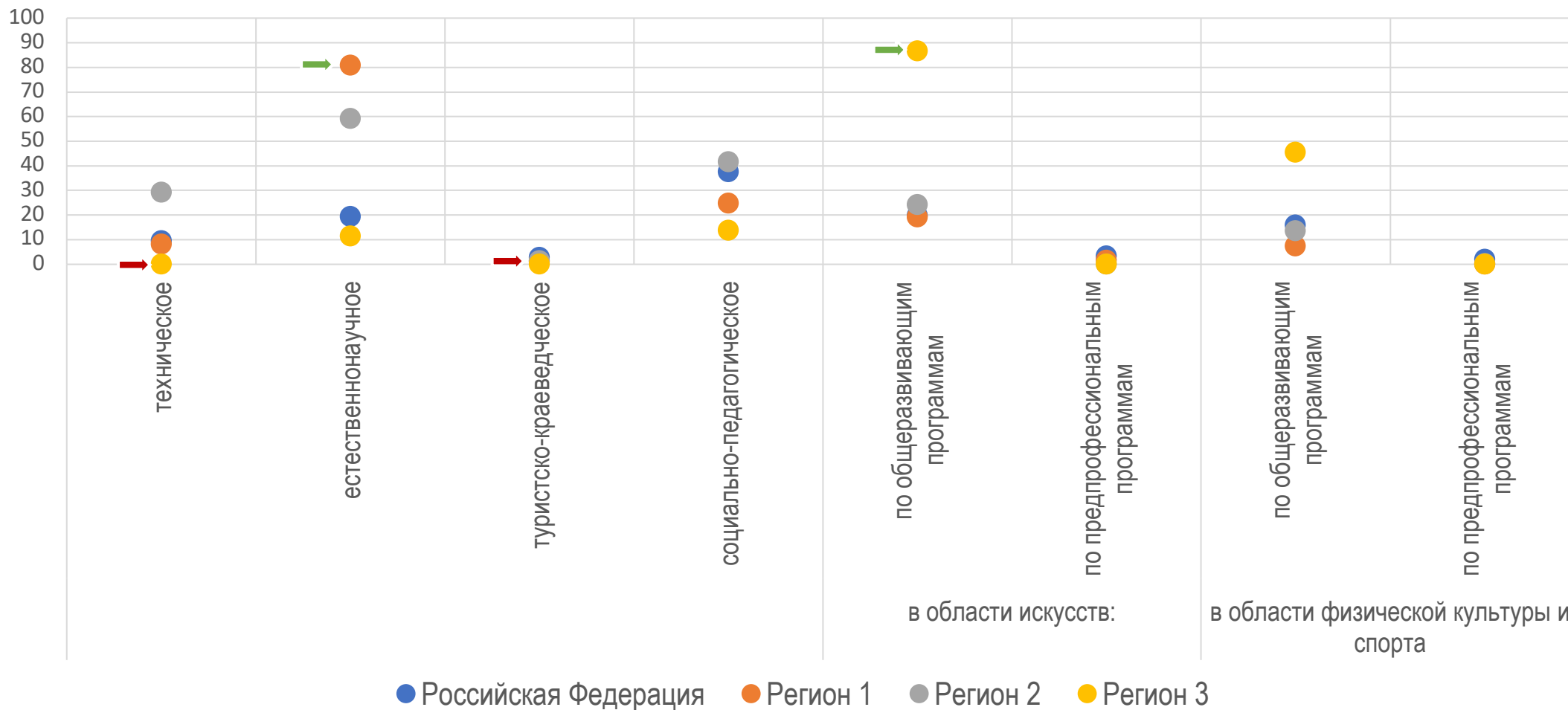
АНАЛИЗ ВСЕХ ТИПОВ И ВИДОВ ОО, ВКЛЮЧАЯ ШКОЛЫ, ДЕТСАДЫ, ЧАСТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДР.



Удельный вес численности детей, обучающихся по дополнительным общеобразовательным программам по договорам об оказании платных образовательных услуг, в общей численности детей, обучающихся по дополнительным общеобразовательным программам в некоторых регионах РФ (источник: Мониторинг системы образования, 2018 г.)

ПРИМЕР СТАРТОВОЙ СИТУАЦИИ

АНАЛИЗ ВСЕХ ТИПОВ И ВИДОВ ОО, ВКЛЮЧАЯ ШКОЛЫ, ДЕТСАДЫ, ЧАСТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДР.



→ Компенсирующее

→ Усиливающее (при условии их эффективности)

Компенсировать можно с позиции обеспечения охвата наиболее «обделенных» категорий учащихся

ИТОГ ВЫБОРА НАПРАВЛЕННОСТЕЙ И ТЕМАТИКИ НОВЫХ МЕСТ



ШАГ 2. ВЫБОР МАСШТАБА И ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Тематическая комплексность

- Специализация (узкий профиль)
- Универсализация (многопрофильность)

Пространственное распределение реализуемых решений

- Локализованный центр для детей из разных территорий («Сириус»)
- Распределение учебных программ по разным точкам

- ? Плотность населения
- ? Площадь территории
- ? Транспортные коммуникации
- ? Интернет

- 👍 Мобильные решения при низкой плотности населения
- 👍 Дистанционные решения при плохой логистике
- 👍 Локальные центры в крупных территориях с высокой плотностью населения
- 👍 ...

ИТОГ ВЫБОРА МАСШТАБА И ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ



ШАГ 3. СОГЛАСОВАНИЕ С РЕГИОНАЛЬНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Вариативность моделей в рамках региона

- Единство
- Вариативность

Целевые ориентиры управленческой политики

- Доступность ДОД для всех
- Быстрое и малозатратное достижение целевых значений

? Управленческие традиции

- *Централизация власти или распределенное управление*
- *Автономия территорий и ОО*

? Дифференциация муниципалитетов

- *Экономические*
- *Демографические*
- *Социокультурные*
- *Др.*

? Охват программами ДОД

- *в т.ч. разными категориями обучающихся*

? Распределение программ ДОД по направленностям

? Эффективность программ по направленностям и тематике

? + Уровень требуемых вложений

? + Уровень отдачи от реализации

ШАГ 3. СОГЛАСОВАНИЕ С РЕГИОНАЛЬНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Уровень требуемых вложений

- Наличие у территории необходимых ресурсов (МТБ, кадры и т.д.)
- Возможности по восполнению недостающих ресурсов
- Расходы на создание необходимых условий (например, с учетом логистики)

Уровень отдачи от реализации

- Чем выше плотность населения, тем выше отдача
- Чем выше СЭП населения, тем выше отдача

ИТОГ СОГЛАСОВАНИЯ С РЕГИОНАЛЬНОЙ СИТУАЦИЕЙ



ШАГ 4. УЧЕТ ИНТЕРЕСОВ РАЗНЫХ ГРУПП ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Возрастные особенности обучающихся

- Охват программами ДОД по возрастам
- Распределение возрастов по направленностям (запрос)

Социально-экономический статус (СЭС) семей обучающихся

- Материальное обеспечение (финансовое)
- Образование
- Культурный бэкграунд
- Психологический климат

Уровень дополнительных общеобразовательных программ

- Охват разных категорий (по возрасту и СЭС) программами разного уровня (ознакомительный, базовый, углубленный, предпрофессиональный)
- Доля программ разного уровня в общей численности программ ДОД

Тип образовательных организаций

- Государственные/частные
- Образовательные (школы, детсады, колледжи и т.д.) / ОДОД / Необразовательные

ОДИН ИЗ ИТОГОВ УЧЁТА ИНТЕРЕСОВ РАЗНЫХ ГРУПП ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ



ШАГ 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОДЕЛИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Инфраструктура

- Здания и помещения
- Оборудование (универсальное и специализированное)
- Инвентарь и расходные материалы
- Информационно-методическое обеспечение

Кадры

- Наличие и достаточность (количество в расчете на учеников, вакансии)
- Квалификационные характеристики (образование, стаж, квалификация)
- Половозрастные характеристики (в т.ч. для прогноза)
- Потребительская оценка качества кадров

 **Выбор модели под имеющиеся ресурсы**

 **Формирование ресурсной базы под выбранную модель**

ИТОГ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОДЕЛИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ



Переучить и/или повысить квалификацию любимым педагогам, чтобы развить непопулярные, но нужные направления.

Если нет своих кадров и негде (некому) их подготовить, то выгоднее нанять внешних.