

Доклад «Мотивационно-целевое управление изменениями»

Уважаемые коллеги! Мы рады Вас приветствовать в Октябрьском районе, который по своей территории занимает второе место по величине и численности населения в городе Красноярске. Это живописный, экологичный район со значительной зелёной зоной. В районе сосредоточена академическая и отраслевая наука, крупнейшая инфраструктура по зимним видам спорта, важнейшие объекты здравоохранения. Территориальное положение района относительно мегаполиса по розе ветров предопределяет нам первыми почувствовать ветер перемен. И по погодным условиям. И по тому, что задаёт образовательная политика.

Образовательное пространство Октябрьского района представлено 42-мя образовательными организациями, и включает 18 дошкольных образовательных организаций, 20 общеобразовательных организаций (из них 3 гимназии, 3 лицея, 2 школы с углублённым изучением отдельных предметов, 12 общеобразовательных школ, включая школу-интернат), а также 3 учреждения дополнительного образования и центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи.

В 2024-2025 учебном году на базе образовательных учреждений Октябрьского района действуют 22 городские базовые площадки, из них 8 по разработке возможного решения проблем и задач развития образования, 5 по внедрению технологий, форм и методов обучения и воспитания, повышающих качество образования, 4 на имеющемся позитивном опыте организуют стажировки для педагогов города и 5 площадок сетевым образом включены в стажировки по актуальным проблемам и задачам развития образования; 1 региональная инновационная площадка; 2 школы участники наставнической Лиги Красноярского края проекта «Школа Министерства Просвещения России».

Успех ученика – итог совместной работы педагога и ученика. Педагоги образовательных организаций Октябрьского района активно участвуют и демонстрируют качественную результативность в городских профессиональных конкурсах, ведь это возможность представить личные достижения в педагогической деятельности, повысить свою квалификацию, предъявить

результаты работы с учениками. А главное, получить признание общественности и педагогического сообщества.

От успешного учителя к успешному ученику! Ежегодно школьники Октябрьского района становятся призерами и победителями в олимпиадах и конкурсах различного уровня. В образовательных организациях района созданы условия, которые дают возможность учащимся вести проектную и исследовательскую деятельность, предъявлять результаты.

В течение 2-х лет в муниципальной системе образования города Красноярска осуществлялась реализация проекта «Школа Министерства просвещения России». Общеобразовательные организации города, в том числе и нашего Октябрьского района, решали задачи понимания модельных представлений об идеальной школе в совокупности условий, обеспечивающих современное качественное доступное образование. Работа велась по магистральным направлениям и ключевым условиям в соответствии с заявленными проектом требованиями и по критериям, согласно которым давалась оценка достижения общеобразовательными организациями базового, среднего или высокого уровня.

Обобщённые итоги самодиагностики в сопоставлении показывают прогресс почти по каждой общеобразовательной организации.

И по достигнутым уровням в 2024 году образовательные организации Октябрьского района обеспечивают условия на среднем уровне и выше.

Общеобразовательные организации обеспечили достижение уровней по показателям магистральных направлений и ключевым условиям проекта. Но можно ли считать достижение уровней по критериям «Школы Министерства просвещения России» достаточным с точки зрения обеспечения качественного доступного образования? И стоит ли ожидать повышение качества образовательных результатов в ближайшем будущем?

Результаты обучения, полученные выпускниками 4-х, 9-х, 11-х классов в течение последних 3-х лет, заставляют задуматься о замысле федерального проекта, о целевой направленности в его реализации.

В течение 3-х последних лет средние баллы по математике и по русскому языку в 4-х и 9-х классах неплохие, но Октябрьский район показывает значения ниже среднего по городу в целом. В результатах ЕГЭ выпускников 11 классов проявилась негативная тенденция снижения качества освоения данных предметов.

Больше всего вызывают беспокойство результаты выполнения Всероссийских проверочных работ в основной школе с 5 по 8 класс. Хотя значения Октябрьского района и выше городских, но нас они не устраивают.

Закономерно возникает вопрос: а какие цели мы достигаем, обеспечивая условия идеальной модели «Школы Министерства просвещения России»? На что направлена управленческая деятельность в соответствии с управленческим циклом, предложенным федеральным проектом?

Переориентация управленческой деятельности на достижение показателей, заданных отдельно по каждому магистральному направлению и ключевому условию, определило соответствующую постановку целей и задач, обеспечивающих критерии в мониторинге показателей.

И далее. Анализ результатов мониторинга и адресные рекомендации были направлены на принятие управленческих решений и эффективных мер по обеспечению условий не системно, а отдельно друг от друга. Это даже было предложено закрепить в программах развития общеобразовательных организаций отдельными проектами согласно заданному шаблону. Что многими руководителями общеобразовательных организаций было сделано, выполняя предложенные федеральные рекомендации.

Можно считать, что цели и задачи по достижению показателей достигнуты. Можно и далее заниматься улучшением условий, повышать согласно критериям уровень. Но для чего? Какие цели и задачи, таким образом, решаются в данном управленческом цикле? В чём смысл изменений, задаваемых в критериях показателей?

Мне кажется, что в том многообразии требований, идущих от различных инстанций федерального и регионального уровня, по поводу каких-либо изменений у руководителей образовательных организаций уже теряется понимание необходимости целеполагания, то есть сопоставления с реальными проблемами и

потребностями организаций. Просто не хватает времени угадывать в требованиях их предназначение и осознавать происходящие изменения, чтобы грамотно обеспечить управление изменениями.

Рефлексивный анализ реализации проекта «Школа Министерства просвещения России» проявил дефициты знаний, и умений руководителей в управлении образовательными организациями в осуществлении задаваемых преобразований и в условиях происходящих изменений. Очевидно то, что работа по реализации требований магистральных направлений без понимания их взаимосвязанности между собой и без направленности на результаты образования показала фрагментарность управленческой деятельности в целом, как управления изменениями. И эта характерная картина отражает отсутствие понимания важности и необходимости целеполагания с удержанием цели для её достижения при постановке задач, при планировании и осуществлении мероприятий, с необходимостью мотивации исполнителей. Все эти функции управления зачастую сводятся к администрированию и контролю за исполнением.

Нам пока не представлена перспектива развития проекта «Школа Министерства просвещения России». Но в Национальных и федеральных проектах развития социальной сферы до 2030 года обозначены задачи для решения в системе общего образования. Уже в июне ожидается, что будет утверждена Стратегия развития образования до 2036 года и в перспективе до 2040 года.

И в этой ситуации, в условиях новых вызовов, а значит появления новых требований, задаваемых на федеральном и региональном уровнях, нужно обратить внимание на формы и способы управленческой деятельности, на механизмы управления изменениями.

Сегодня нами будут обозначены намерения в разработке и реализации территориального управленческого проекта под темой «Мотивационно-целевое управление изменениями». Мы используем ресурс МКУ КИМЦ, и далее в докладе будут представлены материалы, которые будут положены в территориальный управленческий проект. Мы считаем, что пришла пора действительно осваивать науку управления и

управленческие инструменты. В этом серьёзность наших намерений.

24 апреля 2025 года в рамках конференции «Практики развития: новые условия и способы развития мышления» для руководителей муниципальных управлений образования Красноярского края от лица главного управления образования администрации города Красноярска были представлены основания механизма управления изменениями в муниципальной системе образования города Красноярска. Это будет положено в основу территориального управленческого проекта, и это важно знать каждому руководителю образовательной организации города Красноярска.

Главный тезис заключается в том, что управление – это работа с мышлением людей и, прежде всего, с их представлениями о деятельности, так как представления людей определяют их действия и деятельность, т.е. содержание, цели и способы их достижения. Существует управленческий инструментарий для работы с представлениями людей, но это очень сложная и деликатная работа. Одним из направлений такой работы является мотивационно-целевое управление.

Мотивационно-целевое управление выстраивается на определённых основаниях, которые показаны на слайде с цитатами достаточно известных представителей науки.

На совещании в апреле этого года Марина Александровна Аксёнова говорила о проектном управлении как о способе системных преобразований, осуществляемых в муниципальной системе образования города Красноярска. Проекты, разрабатываемые и осуществляемые на муниципальном уровне и уровне образовательных организаций должны показывать нацеленность на изменения. И это должны быть, в первую очередь, управленческие проекты, проекты руководителей образовательных организаций, сопровождающие преобразования в образовательной деятельности и изменяющие для этого условия. Главной, стержневой, магистральной линией развития муниципальной системы образования, как было сказано Мариной Александровной Аксёновой на окружном совещании прошлого года, должно быть направление «Знание», именно это направление обеспечивает «предоставление каждому обучающемуся качественного общего

образования с гарантией достижения максимально возможных результатов на основе лучших традиций отечественной педагогики». Это цитата из Концепции проекта «Школа Министерства просвещения России». И это может обеспечиваться проектным управлением как воплощением системного подхода к управлению, как инновационной технологией для создания территорий опережающего развития с проявлением механизмов самоуправления, присущих образовательной среде и педагогическому сообществу, которые выражаются в проектно-ориентированной инициативе.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели.

На проводимых по Школе Минипроса совещаниях руководителей общеобразовательных организаций уже неоднократно упоминалась схема целеполагания. Но мало о ней знать и о ней говорить. Надо научиться применять эту схему непосредственно в управленческой деятельности и мотивированным образом действовать для достижения поставленных целей.

Существенным в работе по данной схеме является то, что целеполагание как процесс идёт от намерений к постановке цели человеком перед самим собой в его самоопределении. Только тогда цель может стать силой, изменяющей действительность.

Для проектного управления важны схемы, организующие и направляющие мышление руководителя. Как например, схема, представленная на вебинаре МКУ КИМЦ в начале этого учебного года для руководителей образовательных организаций, для разработки управленческого проекта по сопровождению деятельности городских базовых площадок. Схема также полезна для разработки и защиты управленческого проекта как одной из предлагаемых процедур при аттестации на соответствие занимаемой должности для руководителей в системе общего образования Красноярского края.

В намерениях разработки территориального управленческого проекта обозначены рабочие версии актуальности, проблемы и цели, которые показаны на слайде.

Согласно схеме целеполагания, в рамках управленческого проекта, будут уточняться потребности субъектов в сопоставлении с условиями деятельности и возможностями включения в реализацию территориального проекта. Пока рабочая версия цели территориального управленческого проекта звучит так «Мотивационно-целевое управление изменениями в деятельности руководителей Октябрьского района муниципальной системы образования города Красноярска».

Проект направлен на решение проблемы, которая выражается в фрагментарности управленческих действий при выполнении требований, предъявляемых к преобразованиям в системе образования, из-за отсутствия реального целеполагания и последующего удержания цели в задачах и мероприятиях для получения планируемых результатов.

Выделен ряд причин, обуславливающих проблему управления. Это, прежде всего, с незнанием и не владением руководителями образовательных организаций управленческим инструментарием, обеспечивающим мотивированное выполнение требований необходимых преобразований при достижении поставленных целей. Причем это мировая тенденция. Есть и другие причины, которые ещё будут обсуждаться в рамках предпроектных работ. Мы начинаем с себя.

Задачи оформлены в соответствии с указанными выше причинами и будут уточняться при подтверждении предложенных версий.

Ключевой задачей будет освоение процедуры целеполагания в реальной управленческой деятельности для принятия целей, при их постановке, при разработке проектов преобразующей деятельности на уровне образовательных организаций.

Предполагаемые результаты реализации территориального проекта оформлены в соответствии с задачами и опосредовано подтверждают достижение цели в выстраивании мотивационно-целевого управления изменениями.

Представляя рабочую версию территориального проекта Октябрьского района, мы хотим показать следующее. Нельзя останавливаться на достигнутом. Надо понимать то, что сделано, для чего делалось и каким ресурсом мы стали обладать для новой

фазы развития. В управлении образовательной организацией и в проектном управлении нет завершающих этапов, что характерно управлению проектами.

Подводя своеобразный итог реализации проекта «Школа Министерства просвещения России», мы поделимся сегодня со своими коллегами других районов тем ресурсом, на который мы в Октябрьском районе опирались, с тем, что у нас появилось за эти 2 года и какими новыми идеями мы вступаем в новый этап развития муниципальной системы образования города Красноярска.

При подготовке практической части, мы сделали упор на выбор и представление актуальных, эффективных управленческих практик. В ходе работы площадок мы предложим управленческую «кальку» представляемой практики: основная идея, внешние требования и потребности, результаты и в чём успешность практики, управленческие действия. Наш основной посыл – воспроизводимость практики в образовательных организациях города с учётом их условий и ресурсов. Желаю вам продуктивной работы!

Благодарю за внимание!