



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Администрация Ленинградской области

**КОМИТЕТ
ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

191124, Санкт-Петербург, пл. Растрелли, 2, лит. А.
Тел.: (812) 539-44-79



Руководителям органов
местного самоуправления,
осуществляющих управление
в сфере образования

Руководителям организаций,
осуществляющих образовательную
деятельность по основным
общеобразовательным программам
начального общего, основного общего,
среднего общего образования

Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области (далее-комитет) информирует о следующем.

В период с 24.11.2020 по 27.11.2020 региональными экспертами проводилась экспертиза видеороликов материалов школ с низкими образовательными результатами Ленинградской области в рамках итоговой аттестации слушателей по дополнительной профессиональной программе (повышения квалификации) «Современные механизмы управления как ключевое условие устойчивого развития образовательной организации» (Академия просвещения. Школа равных возможностей).

В видеороликах была представлена презентация программ развития образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся, разработанных управленческими командами школ с низкими образовательными результатами на основе положений Концепции и вариативных моделей совершенствования деятельности образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся (разработка ФИОКО, далее – Концепция, программа развития).

В качестве экспертов выступили специалисты отдела надзора и контроля в сфере образования департамента надзора и контроля за соблюдением законодательства в сфере образования комитета, специалисты органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования Волосовского и Сланцевского районов.

Экспертиза проводилась по заданным критериям:

К-1: актуальность идеи программы развития, выраженная через постановку проблемы,

К-2: соответствие предложенных решений целям и задачам, отраженным в документе «Концепция и вариативные модели совершенствования деятельности образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся»,

К-3: конкретность результатов, достигаемых в процессе реализации программы развития,

К-4: качество публичного выступления,

К-5: качество презентации, сопровождающей выступление.

С целью оптимизации работы региональных экспертов была разработана экспертная карта оценки представленных в видеороликах материалов согласно положениям Концепции (приложение 1 к настоящему письму).

В ходе проведения экспертизы программ развития были выявлены проблемы, которые не дают возможности руководителям общеобразовательных организаций использовать ресурсы разработанных концептуальных документов, для улучшения образовательных результатов обучающихся.

В первую очередь необходимо разобраться с миссией (ролью) разработанной программы при обеспечении эффективного управления качеством образования, в т.ч. для улучшения образовательных результатов обучающихся.

Во многих школах, помимо разработанной программы развития, имеется в наличии «основная» программа развития на более длительный срок, ориентированная на повышение качества образования в целом в общеобразовательной организации, а не только на улучшение образовательных результатов обучающихся.

В школах с низкими образовательными результатами актуально разработанную программу развития образовательной организации для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся рассматривать как один из проектов «основной» программы развития общеобразовательной организации.

Перечень всех выявленных типичных проблем по итогам экспертизы программ развития образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся представлен в приложении 2 к настоящему письму.

Комитет рекомендует принять к сведению предоставленную информацию для оптимизации работы по улучшению образовательных результатов обучающихся.

Приложения на 7 л. в эл. виде.

Председатель комитета



С.В.Тарасов

**Экспертная карта оценки эффективности реализации
Проекта программы развития образовательной организации «Развитие образовательной организации для
устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся» (далее - Проект)**

(для общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами на основе положений Концепции и вариативных моделей совершенствования деятельности образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся (далее - Концепция))

Образовательная организация

Критерий	Показатели	Индикаторы		
		Соответствует обоснованной системе-2б	Соответствует частично -1б	Не соответствует-0б
Актуальность идеи Проекта, выраженная через постановку проблемы (самодиагностика ОО)	При проведении самодиагностики учтены следующие ключевые факторы самодиагностики (согласно Концепции): - контекстные факторы деятельности школы: географические и социо-экономические особенности местности, где расположена школа, характеристики контингента обучающихся; - ресурсы образовательной организации (материальные, кадровые), - эффективность управления в школе, - оценка качества образовательной деятельности (качество организации учебного процесса, качества преподавания), - обеспечение благоприятного «школьного микроклимата» (уклада): сложившиеся отношения внутри коллектива, уровень мотивации обучающихся, вовлеченность родителей по направления деятельности ОО.			
	Самодиагностика осуществляется с использованием процедур внутренней системы оценки качества образования			
	В результате диагностики сформирован «рисковый профиль» ОО: определены приоритеты создания условий для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся (от 2 до 4 приоритетов), проведено ранжирование приоритетов по степени значимости для решения проблем низкого качества образования (обязательные: - профессиональное совершенствование и сотрудничество педагогов, - установление тесного взаимодействия с родителями, внешней средой, поиск в ней ресурсов необходимых для обеспечения качественного обучения).			

Цель Проекта	Цель Проекта должна быть: сформулирована в разрезе выбранных приоритетов создания условий для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся, конкретной (понятна всем), измеримой (содержит исчисляемые показатели (критерии успеха), достижимой (определенной по затратам/ или наличию ресурсов), реалистичной (в пределах имеющихся ресурсов), определяемой во времени (с четко поставленными сроками).			
Задачи Проекта	Задачи Проекта должны быть: сориентированы на достижение цели Проекта, измеримы установленными в Проекте критериями успеха, соответствовать мерам, которые выбраны ОО в качестве противодействия установленным рискам образовательной деятельности.			
Критерии успеха Проекта	С целью анализа эффективности проводимой в рамках Проекта работы определены критерии: по каждому критерию определены - показатели, индикаторы оценки эффективности (качественные или количественные). Критерии (показатели, индикаторы): коррелируются с поставленными целями и задачами Проекта, могут быть измеримы, установленные критерии, показатели и индикаторы на перспективу не будут стимулировать участников образовательных отношений к негативным действиям ради достижения показателей. Конкретным показателем каждого критерия понимается планируемый результат каждой поставленной задачи.			
Сроки реализации Проекта	Сроки реализации (от 1 года до 4 лет) Срок реализации программы развития зависит от задач, которые в нее заложены. Срок реализации должен соответствовать объективным возможностям ОО. Чем более выражены риски снижения образовательных результатов имеет школа, тем короче должно быть программа ее развития.			

<p>Мероприятия для решения целей и задач Проекта (План мероприятий, «Дорожная карта»)</p>	<p>Определенные в Проекте мероприятия: коррелируются с установленными задачами и критериями успеха, дают возможность предоставлять свидетельства продвижения ОО к поставленной цели.</p>			
<p>Механизмы реализации программы развития ОО (управление ресурсами, процессами)</p>	<p>Эффективное управление реализацией Проекта осуществляется с использованием следующих механизмов: использование ресурсов внутришкольной системы оценки качества образования по всем направлениям деятельности ОО, управление материально и информационно-техническими ресурсами, кадровыми ресурсами, внедрение актуальных педагогических технологий, совершенствование школьного уклада, повышение мотивации участников образовательных отношений, сетевое взаимодействие и социальное партнерство, информационная открытость и вовлечение родителей (законных представителей) в школьную жизнь.</p>			
<p>Мониторинг прогресса развития ОО в рамках данного Проекта</p>	<p>Мониторинг прогресса развития ОО включает следующие элементы: - диагностика факторов риска снижения образовательных результатов для формирования «дорожной карты» (плана мероприятий) в рамках реализации данного Проекта, - мониторинг эффективности выполнения запланированных в «дорожных картах» (планах мероприятий) мероприятий, - мониторинг возникающих в ходе реализации Проекта текущих проблем.</p> <p>Задачами проводимого мониторинга прогресса развития ОО являются: отслеживание изменений по выбранным показателям качества, анализ повышения/понижения уровня для каждого выбранного показателя, внесение коррекции в «дорожную карту» (план мероприятий).</p> <p>Мониторинг прогресса развития ОО осуществляется с использованием процедур внутренней системы оценки качества образования (внутренний контроль, внутренний мониторинг, самообследование и т.д.).</p> <p>Мониторинг прогресса развития ОО проводится по двум основным направлениям: 1). оценка и анализ эффективности ресурсного (материально-технического, кадрового, информационно-технического, управленческого) обеспечения</p>			

	<p>деятельности образовательной организации, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организационно-управленческой деятельности руководителей образовательных организаций; – условий организации образовательного процесса в образовательной организации; – эффективности использования ресурсов, обеспечивающих внешние связи образовательной организации (особенности социальной среды, транспортная доступность, социальное партнерство); – эффективности использования внутренних ресурсов образовательных организаций; <p>2). оценка образовательных достижений обучающихся на всех уровнях образования, позволяющая осуществлять оценку позитивной динамики образовательных достижений обучающихся по основным требованиям ФГОС.</p>			
	<p>Мониторинг прогресса развития ОО включает различные формы и методы сбора информации, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценку уровня подготовки обучающихся, - опросы представителей различных групп участников образовательных отношений, - самооценку педагогического коллектива своей профессиональной компетентности в психолого – педагогической, методической и предметной областях, - экспертную оценку документов и рабочих материалов по проводимым в ОО преобразованиям внешними экспертами (представителями РОИВ и МОУО, приглашенным директором партнерской школы или другой образовательной организации) и т.д. 			

Итого*: *26-28 баллов – высокая эффективность деятельности образовательной организации по разработке Проекта;
20-25 баллов – средняя эффективность деятельности образовательной организации по данному показателю (Проект частично нуждается в доработке);
Менее 20 баллов – низкая эффективность деятельности образовательной организации по данному показателю (Проект необходимо переработать).

Типичные проблемы, выявленные по итогам экспертизы программ развития образовательных организаций для устойчивого улучшения образовательных результатов обучающихся

Структурный компонент Программы развития	Выявленные проблемы
<p>Актуальность идеи программы развития, выраженная через постановку проблемы.</p> <p>Самодиагностика.</p>	<p>Не все факторы, предложенные в Концепции были проанализированы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - контекстные факторы деятельности школы: географические и социо-экономические особенности местности, где расположена школа, характеристики контингента обучающихся, - ресурсные факторы образовательной организации (материальные, кадровые), - фактор эффективности управления в школе, - фактор обеспечения благоприятного «школьного микроклимата» (уклада). <p>Наиболее распространенные ошибки при анализе проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - произвольность выбора проблем (в анализе пишем одно, проблемы берем другие), - неполнота выявления проблем, - отсутствие ранжирования проблем (какие являются приоритетными и требуют решения в первую очередь), - ориентация проблем на требования сегодняшнего дня без учёта требований, идущих из будущего, - выявленные проблемы просто констатируются, не получают объяснение, позволяющее понять их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в будущем.
<p>Цель, задачи реализации программы развития</p>	<p>Цель и задачи не соответствуют приоритетам, которые выбраны школой в качестве противодействия установленным рискам образовательной деятельности.</p> <p>Задачи не соотносятся с поставленной целью.</p> <p>Задачи сформулированы формально, сложно (или невозможно) их измерить установленными показателями оценки эффективности проделанной работы.</p>
<p>Сроки реализации разработанных программ (от 1 года до 5 лет)</p>	<p>Срок реализации программы развития не зависит от задач, которые в нее заложены.</p> <p>Срок реализации не соответствует объективным возможностям школы.</p>
<p>Показатели, свидетельствующие об успешном решении поставленных задач (критерии успеха)</p>	<p>Показатели не коррелируются с поставленными задачами.</p> <p>Разработаны не измеримые показатели.</p> <p>Установленные критерии, показатели и индикаторы на перспективу будут стимулировать участников образовательного процесса к негативным</p>

	действиям ради достижения показателей.
Мероприятия (проекты) программы развития	Определенные в программе развития мероприятия не коррелируются с установленными задачами и критериями успеха.
Механизмы реализации программы развития	<p>Слабо в программах развития представлена возможность эффективного использования для решения выявленных проблем предлагаемых Концепцией ресурсов:</p> <p>внутришкольной системы оценки качества образования по всем направлениям деятельности ОО,</p> <p>процессов:</p> <p>внедрение актуальных педагогических технологий,</p> <p>совершенствование школьного уклада,</p> <p>повышение мотивации участников образовательных отношений,</p> <p>сетевое взаимодействие и социальное партнерство,</p> <p>информационная открытость и вовлечение родителей (законных представителей) в школьную жизнь.</p>
Мониторинг прогресса в развитии образовательной организации	<p>Разработка данного раздела программы развития вызвала большие затруднения практически у всех управленческих команд школ с НОР.</p> <p>Отсутствие качественно разработанной оценки эффективности принимаемых мер не дает возможности школам с НОР решать главную для них цель – улучшение качества образовательных результатов обучающихся.</p> <p>В большинстве школ с НОР не предусмотрены альтернативные формы оценки прогресса в развитии, предложенные в Концепции:</p> <p>экспертная оценка внешним специалистом (приглашенным директором партнерской школы или другой образовательной организации, представителем МОУО или РОИВ).</p>
При разработке программы развития не использовались ресурсы: школьных управленческих механизмов, представленных в Концепции, управления на основе данных.	<p>В Концепции определены:</p> <p>школьные управленческие механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценка качества подготовки обучающихся, - поддержка талантов, развитие способностей, - самоопределение и профориентация обучающихся, - эффективность управления школой,

- профессиональное развитие педагогических работников,
 - воспитание и социализация обучающихся.
- В Концепции представлен ресурс управления на основе данных:
- цели и задачи по решению конкретного вызова (цели должны быть реалистичными и измеримыми (иначе не будет мотивации их достигать);
 - измеримые показатели, свидетельствующие об успешном решении поставленной задачи (при этом крайне важно не использовать показатели, стимулирующие участников образовательного процесса к негативным действиям ради достижения показателей);
 - подходы и механизмы сбора данных для установленных показателей путем проведения определенных измерительных или оценочных процедур;
 - регулярно проводимые мониторинги показателей;
 - конкретные мероприятия, меры, действия, направленные на разрешение вызова;
 - критерии оценки результативности принимаемых мер (то есть анализ того, привело ли применение данных мер к изменению показателей в направлении целевых значений; отсутствие положительного эффекта от принимаемых мер должно приводить к пересмотру мер).