

Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального педагогического образования центр повышения квалификации специалистов «Информационно-методический центр» Василеостровского района Санкт-Петербурга

**Аналитическая справка по итогам
оценки эффективности проекта «Использование комплексного анализа результатов
оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на
развитие образовательной организации» по выделенным критериям и мониторинг
хода реализации программы исследования**

30.12.2022

Оглавление

1. Описание системы мониторинга хода реализации программы исследования.....	2
1.1 Методологический блок: актуальность, проблема, цель и задачи, целевая аудитория, объект и предмет оценки, принципы оценивания.....	2
1.2 Методический блок: источники данных, регламент проведения, критерии оценки, показатели, методы оценивания.....	4
1.3 Формирование группы экспертов; регламент работы экспертов.	6
2. Инструментарий, формат исследования, регламент представления результатов.....	7
3. Результаты мониторинга.....	10
3.1 Результаты опроса мнения участников заключительной конференции по итогам ОЭР (информация о наличии элементов независимой оценки качества результатов инновационной деятельности)	10
3.2 Результаты анкетирования педагогов проектных площадок.	13
3.3 Результаты опросов руководителей проектных площадок.	14
3.4 Отчет по результатам социометрии.....	16
3.5 Динамика образовательных результатов учащихся школ – проектных площадок	18
4. Выводы по итогам мониторинга.	19

1. Описание системы мониторинга хода реализации программы исследования

1.1 Методологический блок: актуальность, проблема, цель и задачи, целевая аудитория, объект и предмет оценки, принципы оценивания

Актуальность мониторинга:

Тема проекта «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации» предполагает наличие в качестве результата удобного в использовании клиентоориентированного инновационного продукта, который поможет общеобразовательным организациям с разным опытом и качеством управления принимать оперативные и верные решения на благо развития своей организации. При этом в исследовании изначально принимали участие 3 кластера образовательных организаций:

а) образовательные организации с низкими образовательными результатами (в том числе официальные ШНОР), низкими (относительно средних по району) результатами по ВПР и контингентом, находящимся в зоне риска снижения академических результатов, исходя из характеристик социального паспорта школы;

б) образовательные организации со средними результатами по ВПР и контингентом, находящимся в зоне риска снижения академических результатов, исходя из характеристик социального паспорта школы – которые условно были причислены к резильентным школам;

в) образовательные организации со стабильно высокими на уровне района образовательными результатами, нестабильными результатами по ВПР.

Таким образом, подбирая проектные площадки, была сделана попытка описать те организации, которым потенциально может быть полезна инновационная продукция.

С другой стороны, отсутствие среди проектных площадок организаций со стабильно высокими результатами, постоянно попадающие в публикуемую часть рейтинга школ по результатам массового образования, не дает исследователям возможность описать лучшие практики района и выявить зависимость результатов от уровня контингента обучающихся. Однако, такие образовательные учреждения оказались не мотивированы участвовать в исследовании, что показывало большую вероятность их отсутствия в числе потенциальных пользователей инновационных продуктов. Таким образом, первым шагом на пути к актуальности исследования стал поиск заинтересованных в нем клиентов – общеобразовательных организаций района.

Исходя из этого первого шага была выстроена логика мониторинга, который был основан на клиентоориентированном подходе. Если инновационная площадка работает на конкретного клиента, следовательно именно его мнение является решающим для определения эффективности ее работы. В связи с этим в мониторинг было включено большое количество неформализованных методов исследования: анкет, опросов, контент-анализ локальных нормативных актов образовательных организаций – участников проектных площадок. Команда разработчиков преследовала идею ценности не столько результата (конечных инновационных продуктов), сколько процесса (механизма осознания образовательными организациями – проектными площадками своих дефицитов в области комплексного анализа оценочных процедур, принятия управленческих решений на основе этого знания и принятия полученных по итогам этих решений эффектов). В связи с этим исследование стало носить практикоориентированный характер, близкий к управлению на основе анализа индивидуального развития организации и ушло от классических основ научных исследований. В связи с этим авторы изначально упустили возможность проверки эффективности исследования с помощью результатов контрольной группы, а сосредоточились на динамике каждого участника.

Проблема: управленческие решения, направленные на развитие образовательной организации, принимаются административными командами под влиянием внешних (управленческие решения вышестоящих организаций) и внутренних (мотивация к самосохранению или развитию) факторов. Одним из показателей деятельности общеобразовательной организации является результативность ее обучающихся по итогам внешних оценочных процедур, на основе которой выстраивается рейтинг образовательных организаций по результатам массового образования. В ходе исследования необходимо доказать влияние использования инновационных продуктов, направленных на комплексный анализ оценочных процедур и принятие решений на его основе, на динамику результатов оценочных процедур. Дополнительной задачей исследования было изучение влияния управленческих решений на основе комплексного анализа оценочных процедур на качество социального капитала.

Цель: максимально точно обеспечить оценку эффективности проекта «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации».

Задачи:

1. Определить эффективность проекта для административных команд проектных площадок, участвовавших в проекте, методом опроса.
2. Определить эффективность проекта для педагогов проектных площадок, участвовавших в проекте, методом анкетирования.
3. Определить влияние участия в проекте на социальный капитал проектных площадок методом социометрии.
4. Провести независимую оценку итогов реализации проекта для потенциальных потребителей (представителей школ, дополнительного профессионального педагогического образования).
5. Провести оценку влияния участия в проекте на динамику образовательных результатов.
6. Провести оценку влияния участия в проекте на принятие административными командами проектных площадок управленческих решений.

Целевая аудитория: основной целевой аудиторией мониторинга является Заказчик исследования. Авторы предположили, что технология выстраивания индивидуальной траектории, применяемая в проекте 500+, может быть эффективна и в случае обучения административных команд принятию управленческих решений на основе комплексного анализа оценочных процедур, исходя из того факта, что многие потребители проекта либо, уже участвовали в проекте 500+, либо могли в процессе исследования войти в число его участников. А следовательно, Заказчику будет интересен продукт, выстроенный в логике индивидуального подхода к проблеме клиента, а не предлагающий единое универсальное решение. В ходе проведения исследования эта гипотеза была подтверждена возрастающим интересом учреждений района к проекту, изначально планировалось участие 4 проектных команд, одна из которых должна была представлять контрольную группу, являясь образовательной организацией, стабильно попадающей в публикуемую часть рейтинга, образовательных организаций по результатам массового образования но в ходе исследования, к нему по своей инициативе присоединились 4 образовательных организаций, испытывающих проблемы с всероссийскими проверочными работами, а контрольная образовательная организация не сочла для себя полезным участие в нем. Таким образом, авторы смогли определиться с целевыми категориями потребителей разрабатываемых в ходе исследования инновационных продуктов.

Объект оценки: являются управленческие решения административных команд, направленные на развитие организации.

Предмет оценки: влияние комплексного анализа результатов оценочных процедур на принятие управленческих решений, направленных на развитие организации.

Принципы оценивания:

- Принцип научности: предполагает организацию научно-обоснованного слежения (организацию лонгитюдного исследования) результативности «коренных» учащихся;
- Принцип прогностичности: предполагает конкретизацию ожидаемых результатов в соответствии с избранными критериями, предвидение возможных последствий (динамики образовательных результатов коренных обучающихся в зависимости от принятых управленческих решений);
- Принцип непрерывности: предполагает реализацию идеи осуществления комплексного анализа результатов оценочных процедур на всех уровнях образования;
- Принцип динамичности: предполагает постоянную корректировку технологий, методов, средств мониторинговой деятельности в связи с изменениями факторов, влияющих на управление образовательным учреждением;
- Принцип гуманизации: предполагает уважительное отношение к личности ребенка, педагога, администрации, к их интересам, правам обязанностям; формирующий восприятие и создание оценки, как важнейшего стимула повышения качества управления на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур;
- Принцип междисциплинарности: предполагает решение проблем качества управления на основе комплексного анализа оценочных процедур и его оценки с позиции интегрированной методологии (педагогике, социологии, психологии), позволяющий получить целостную информацию об управлении для развития образовательной организации на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур.
- Принцип коллегиальности: предполагает привлечения всех значимых для исследования субъектов образовательного процесса, интеграции усилий управленцев различных уровней в организации мониторинга управления для развития образовательной организации на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур.

1.2 Методический блок: источники данных, регламент проведения, критерии оценки, показатели, методы оценивания

Источники данных:

- официальными источниками данных являются статистика ИС «Параграф», СПБЦОКОиИТ, документы с официальных сайтов образовательных организаций;
- неофициальными источниками данных являются результаты анкетирования, опросов, социометрии сотрудников.

Регламент проведения:

Система мониторинга направлена на оценку адекватности исследования и эффективности разрабатываемых продуктов через использование статистических, теоретических и эмпирических методов.

А) Сравнительный анализ ВПР. План проведения мониторинга.

Период проведения	Содержание деятельности	Количество участников
Январь-июнь 2020	Анализ результатов ВПР 2019, выявление взаимосвязи низких результатов с факторами резильентности в ОУ	5 школы: ОУ 5, 6, 21, 17, 19
Сентябрь 2020	Сравнительный анализ по ВПР 2018-2019 / три предмета//школа-район-город	5 школы: ОУ 5, 6, 21, 17, 19

Ноябрь - декабрь 2020	Сравнительный анализ по ВПР с учетом проведения ВПР в сентябре-октябре 2020 / три предмета//школа-район-город Анализ ВПР по уровням «начальная-основная» по всем классам по трем предметам	6 школ: ОУ 5, 6, 17, 19, 21, 32
Апрель 2021	Сравнительный анализ по ВПР +2020 / три предмета//школа-район-город	6 школ: ОУ 5, 6, 17, 19, 21, 32
Июнь 2021	Анализ ВПР по всем уровням ОО по трем предметам	6 школ: ОУ 5, 6, 17, 19, 21, 32
Июнь-октябрь 2022	Сравнительный анализ по ВПР + экзамены 2022 / два предмета//школа – коренные участники с 2018 по 2022 г. (квази-лонгитюдное исследование)	6 школ: ОУ 5, 6, 15, 16, 17, 21

Б) Социометрия педагогических коллективов шести школ, по методике Я.Л. Морено [Морено, 2004] (выборка - 335 респондентов) – 2021 год

Социометрия педагогических коллективов семи школ, по методике Я.Л. Морено с использованием программы SociometryPro – октябрь-ноябрь 2022 год (выборка – 276 респондентов) – 2022 год.

Построение социограммы в программе Gephi

В) Анкетный опрос потенциальных пользователей результатов ОЭР ноябрь 2022, элемент независимой оценки качества (выборка – 19 респондентов).

Г) Контент-анализ Положений о надбавках и доплатах – декабрь 2022.

Д) Использование метода гайд-интервью административных команд 3 этапа (февраль 2022, апрель 2022, ноябрь 2022).

Критерии, показатели и процедура оценивания:

Оценивание результатов экспериментальной деятельности проводилось в логике клиентоориентированности. Учитывались критерии и показатели для оценивания поэтапных и итоговых результатов опытно-экспериментальной работы, составленные с использованием рекомендаций ОЭСР по оценке инновационных проектов.

	Критерии	Показатели	Методы оценивания
1	Комплексность , те. учет интересов всех потенциальных пользователей результатов ОЭР	Количество (%) потенциальных пользователей, удовлетворенных разработанными материалами	Анкетный опрос потенциальных пользователей результатов ОЭР
2	Степень соответствия результата требованиям Заказчика, заявленным в ТЗ и инициативным продуктам исполнителя	Выполнение ТЗ Заказчика и выполнение инициативных продуктов, заявленных дополнительно Исполнителем	Количественный анализ продуктов - результатов ОЭР по ТЗ Заказчика и инициативе Исполнителя
3	Экономическая обоснованность управленческих	Наличие контекстных теме ОЭР показателей в эффективных	Контент-анализ документов

	решений на основе результатов ОЭР	контрактах и Положениях о надбавках и доплатах	
4	Перспективность, возможность применения и диссеминации	Фиксированные качественные результаты - наличие положительных отзывов о перспективности результатов.	Использование метода фокус-групп потенциальных пользователей результатами ОЭР
5	Оптимизация управленческой деятельности по принятию решений на основе результатов анализа оценочных процедур	Удовлетворенность руководителей алгоритмом принятия управленческих решений на основе результатов анализа оценочных процедур на разных уровнях образования и в соответствии с целями развития образовательной организации	Самооценка руководителя ПЛЮС Внутренняя оценка уровня оптимальности управленческой деятельности через анкетный опрос учителей
6	Позитивные изменения в организации и творческом коллективе участников ОЭР	1. Доля позитивных суждений педагогов из образовательных организаций – участниц ОЭР о «пользе» оценочных процедур для развития организации. 2. Положительная динамика повышения квалификации управленческих команд и педагогов в направлении темы ОЭР (%)	1 Анкетный опрос педагогов из организаций - участников ОЭР. 2. Информация о ППК в рамках темы ОЭР
7	Добавленная стоимость обучения	Прирост в результатах обучающихся, достигнутый благодаря работе организации, т.е. адекватным управленческим решениям.	Сравнение статистики результатов оценочных процедур

1.3 Формирование группы экспертов; регламент работы экспертов.

К проведению экспертизы привлечены магистранты программы «Управления образованием» НИУ ВШЭ Санкт-Петербург, представители общеобразовательных организации и организаций дополнительного профессионального педагогического образования.

Экспертиза проводилась в очном и заочном режиме.

Очный режим проходил в формате участия в итоговой конференции проектных площадок ОЭР, в ходе которой экспертам были доступны одно обобщающее исследование выступление ИМЦ и 6 результирующих выступлений проектных площадок, достигших значимых результатов, по итогам инновационной деятельности на тему: ««Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации», по каждому из которых эксперты могли задать вопросы в формате свободного микрофона. После чего эксперты в заочном формате в течение 1 недели знакомились с продуктами инновационной деятельности и заполняли анкету участника конференции.

Данная экспертиза призвана была обеспечить элемент независимой оценки качества деятельности инновационной площадки.

2. Инструментарий, формат исследования, регламент представления результатов

Сравнительный анализ ВПР

Методика сравнительного анализа ВПР 2018/2019 года приведена в материале Центра оценки качества образования ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района:

<https://imcvo.ru/upload/iblock/55d/Анализ%20ВПР%20для%20школ.pdf>

Методика статистического анализа результатов оценочных процедур школ с низким индексом социального благополучия в динамике за несколько лет, для определения тенденций приведена в работе С.В. Речкалова (С.24-27):

<https://disk.yandex.ru/i/MomW78UnqR7Ydg>

Итоговый вариант рекомендуемого районном анализе в формате одной организации приведен в проекте проектной площадки ГБОУ СОШ №17 Санкт-Петербурга

<https://imcvo.ru/upload/iblock/f97/Проект%2017%20школа.pdf>

Методика проведения сравнительный анализ по ВПР + экзамены 2022 / два предмета // школа – коренные участники с 2018 по 2022 г. (квази-лонгитюдное исследование)

Для проведения исследования выбраны районные проектные площадки, в которых в период с 2018 по 2021 проводились ВПР по русскому языку и математике, имеющие выпускников 9 класса, сдававших в 2022 г. ОГЭ в общеобразовательных классах.

Для определения выборки районном выделены «коренные учащиеся» - обучающиеся в данной школе в период с 2018 по 2022 гг.

Побочным вопросом исследования являлась доля «коренных учащихся» в 9 классах, показатель демонстрирует стабильность ученических коллективов.

Задачами исследования было:

А) выявить индивидуальную динамику коренных обучающихся по ВПР (коэффициент изменения результатов ВПР);

Б) выявить тенденцию коэффициента изменения результатов «коренных учащихся» по ВПР для школы в целом;

В) сравнить результативность «коренных учащихся» по ВПР с результатами ОГЭ, годовой и итоговой отметками.

Квази-лонгитюд был проведен на 6 проектных площадках.

Формула расчета коэффициента изменения результатов ВПР = ((ВПР 2019/ ВПР 2018) + (ВПР 2020/ВПР 2019) + (ВПР 2021/ВПР 2020))/3

Методика проведения социометрии

На 1-м этапе исследования коллективам шести школ были предложены следующие вопросы-критерии, которые делятся на 2 группы

Профессиональные связи:

1. С кем из коллег Вы бы проконсультировались по профессиональному вопросу?

2. Если Вам нужно собрать команду для участия и победы в конкурсе педагогических достижений, кого бы Вы пригласили в команду?

3. Кого бы из коллег Вы пригласили над совместным продолжительным проектом в Вашей школе?

Личностные связи:

4. С кем бы из своих коллег Вы бы сели рядом на корпоративном празднике?

5. К кому из коллег Вы бы обратились за советом и помощью в трудной жизненной ситуации?

6. Если коллектив Вашей школы поедет на загородную базу на автомобилях, с кем из коллег Вы бы хотели ехать в одной машине?

По каждому из перечисленных вопросов респонденты могли выбрать до трех фамилий из педагогического коллектива школы, отрицательный выбор не предусмотрен. Результаты считались в целом по всем 6 вопросам.

При построении социограмм выделялись цветами группы «учителя начальной школы», «учителя средней школы», «административная команда». Существенным показателем считалась плотность связей с руководителем образовательной организации.

За идеальный коллектив принимался результат, в котором группы учителей и административной команды пересекаются друг с другом, имеются взаимные выборы (обозначенные на социограмме толщиной линий), директор является лидером коллектива (имеет максимальное число выборов).

Во время проведения второго этапа социометрии были проанализированы вопросы критерии и найдены ошибки в проведении методики.

К ошибкам было отнесено общий подсчет профессиональных и личностных связей, отсутствие критериев, напрямую относящихся к теме исследования (комплексному анализу оценочных процедур или проведению ВПР), отсутствие интереса исследователей к индивидуальным достижениям членов административной команды и педагогического коллектива, за исключением директора.

В результате проведенного критического анализа была модифицирована методика проведения.

Испытуемым был задан дополнительный вопрос, который связывал социометрию с темой исследования:

Если бы в школе было организовано наставничество (педагог-педагог) по теме: "организация работы с учащимися на основе анализа результатов ВПР", то кто, по Вашему мнению, мог бы стать наставником?

Был сделан индивидуальный расчет социограмм по каждому критерию и сравнивались результаты социограммы первого вопроса (консультационного) и последнего вопроса (ВПР-наставничество). Был сделан переход к персонализированной оценке результатов социометрии, выявлялись лидеры по 1-му и 7-му вопросу, определялись плотность связей, наличие взаимных выборов. Полный расчет по всем 7 критериям делался для школ, которые заказывали персональную консультацию по проблемам социометрии.

Составление отчетов выполнялось в программе SociometryPro, что отличало методику от проведения от первого этапа исследования, а социограммы продолжили создавать в программе визуализации Gephi.

Методика анкетного опроса потенциальных пользователей результатов ОЭР

Для составления анкеты использовалась типичная для сферы услуг методика измерения удовлетворенности клиентов Net Promoter Score (NPS), созданная в 2003 году Ф.Райхельдом. На ее основе была разработана анкета потенциального пользователя. Шкала методики при ответах на 1-3 вопрос, имеющих закрытую форму, интерпретировалась следующим образом:

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max
неудовлетворительно				удовлетворительно		хорошо			отлично	

4 вопрос способствовал выбору продуктов проектных площадок, вошедших в итоговый вариант методических рекомендаций.

5 вопрос показывал возможности перспективы развития инновационной деятельности (привлечение новых кадров для исследования).

Были реализованы 2 варианта анкеты. Первый для независимой оценки экспертами, второй для педагогов проектных площадок

Бланк анкеты № 1

Уважаемый эксперт!

Просим Вас ответить на несколько вопросов по итогам ознакомления с результатами инновационной деятельности ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района и проектных площадок по теме «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации». Благодарим за сотрудничество!

Оцените степень практикоориентированности представленного инновационного опыта по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max

Оцените степень готовности к тиражированию представленного инновационного опыта по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max

Оцените степень устойчивости представленного инновационного опыта к изменениям условий реализации (универсальность опыта)

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max

Какая из представленных работ проектных площадок показалась Вам самой полезной?

--

Есть ли среди проекты среди результатов и перспективных запросов проектных площадок, к которым вам хотелось бы присоединиться в качестве исследователя?

--

Бланк анкеты № 2

Уважаемый педагог!

Просим Вас ответить на несколько вопросов по итогам вашей работы в рамках районной проектной площадки совместно с ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района по теме «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации». Благодарим за сотрудничество!

Оцените степень удовлетворенности принятыми администрацией управленческими решениями по итогам комплексного анализа оценочных процедур в текущем году по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max

Методика гайд-интервью

Гайд-интервью (от англ. guide — гид или guided — управляемый и interview — проводить беседу) — руководство для специалиста, содержащее ряд открытых вопросов, предполагающих развернутый ответ, а не односложный «да» или «нет», и направленных на раскрытие определенной темы.

Методика применялась для опросов административных команд школ – участниц проектных площадок.

Пример гайд-интервью

Первый блок: вопросы на оценку причин неудовлетворяющих организацию результатов ВПР.

Второй блок: вопросы на оценку практики комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации.

Третий блок: вопросы на формулирования плана управленческих решений на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации.

На втором этапе применения гайд-интервью первый блок вопросов был подкреплен примерами индикаторов проблемы в соответствии с методикой 500+, а последний блок примерами управленческих механизмов, из которых испытуемый мог сделать выбор управленческого решения.

На третьем этапе применения гайд-интервью первый блок был направлен на оценку оставшихся после реализации проекта проблем, второй блок на выявления изменения в практике проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур в образовательной организации, а третий блок на выявление степени удовлетворенности принятыми управленческими решениями, оценку эффектов принятых управленческих решений и планирование перспектив развития организации. На основании 3 блока 3 этапа сделан вывод о самооценки руководителя.

Методика контент-анализа подробно описана в отдельной аналитической справке: <https://imcvo.ru/upload/iblock/c3f/Экономическая%20обоснованность%20управленческих%20решений.pdf>

3. Результаты мониторинга

3.1 Результаты опроса мнения участников заключительной конференции по итогам ОЭР (информация о наличии элементов независимой оценки качества результатов инновационной деятельности)

В заключительной конференции в качестве экспертов участвовали 19 магистрантов программы «Управление образованием» НИУ «ВШЭ» Санкт-Петербурга.

Распределение выборки

Тип опыта	Кол-во представителей	Доля
Специалисты, работающие с педагогами (ДППО, кадровые агентства)	3	15,79%
Специалисты, работающие с учащимися (общеобразовательные организации, колледжи, дополнительное образование)	16	84,21%
Доля представителей школ с высокими образовательными результатами, не имеющими практики работы с детьми ОВЗ	7	43,75%

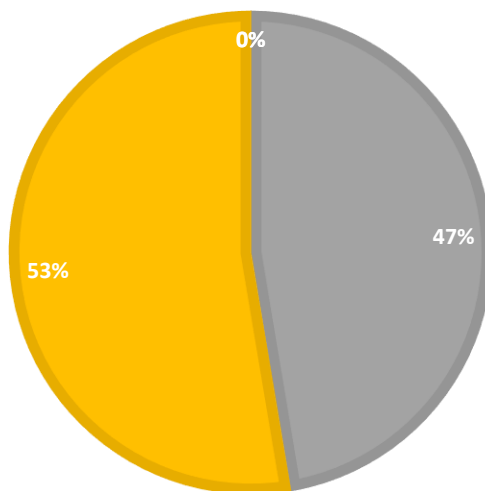
Результаты опроса:

Степень практикоориентированности представленного инновационного опыта по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max
неудовлетворительно				удовлетворительно			хорошо		отлично	
							21,05%	26,31%	21,05%	31,59%

ДОЛЯ ОЦЕНОК

■ Неудовлетворительно ■ Удовлетворительно ■ Хорошо ■ Отлично

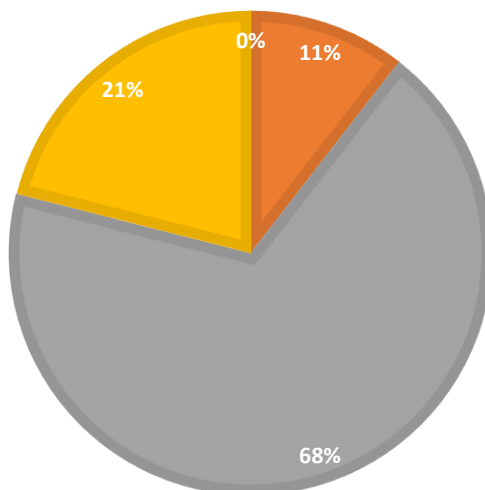


Степень готовности к тиражированию представленного инновационного опыта по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max
неудовлетворительно				удовлетворительно		хорошо			отлично	
				5,26%	5,26%	21,05%	15,79%	31,59%	15,79%	5,26%

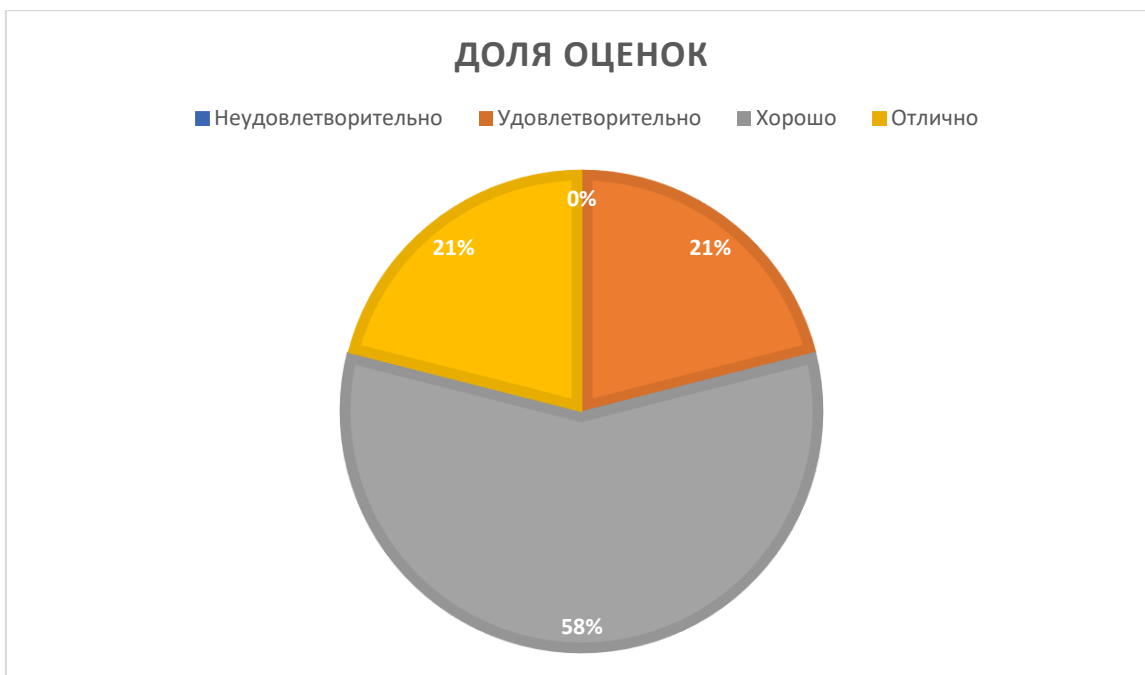
ДОЛЯ ОЦЕНОК

■ Неудовлетворительно ■ Удовлетворительно ■ Хорошо ■ Отлично



Степень устойчивости представленного инновационного опыта к изменениям условий реализации (универсальность опыта)

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max
неудовлетворительно				удовлетворительно		хорошо			отлично	
					21,05%	5,26%	31,59%	21,05%	15,79%	5,26%



Какая из представленных работ проектных площадок показалась Вам самой полезной?

Проект площадки	Доля выборов
ОУ 16	8,29
ОУ 17	33,7
ОУ 19	3,87
ОУ 21	9,39
ОУ 32	22,66
ОУ 36	22,09

Есть ли среди проекты среди результатов и перспективных запросов проектных площадок, к которым вам хотелось бы присоединиться в качестве исследователя?

Проект площадки	Доля выборов
ОУ 16	12,6
ОУ 17	20,83
ОУ 19	4,17
ОУ 21	25
ОУ 32	20,83
ОУ 36	8,33
ИМЦ	8,33

Выводы.

По результатам независимой экспертизы можно сделать следующие выводы:

1) Представленный опыт оценен как практикоориентированный. Опыт работы в статусе районной проектировочной площадки оценен экспертами как «полезный» минимум для 6 образовательных организаций, которые представили свои достижения на заключительной конференции. Ниже всех оценены результаты работы учреждений, работающих с детьми ОВЗ, в этом отражается специфика подбора экспертов 43,75%, которых имеют опыт работы только в элитных организациях и не понимают особенности работы учреждений комбинированного вида (имеющих одновременно коррекционные, профильные и общеобразовательные классы).

2) Максимальный интерес экспертов вызвал проект ОУ 17 (33,7% выборов), которая максимально полно в отличие от других образовательных организаций выполнила свой

проект, включая полноценную работу над комплексным анализом результатов оценочных процедур, что позволило ей выйти из числа ШНОР. В настоящее время ОУ 17 приближается к статусу резильентной школы. Исходя из данных экспертизы, продукты ОУ 17 были включены в приложения к методическим рекомендациям.

3) Эксперты высоко оценили опыт гимназии 32 и начальной школы-детского сада №36. Однако, в данном случае выбор мог быть спровоцирован статусом учреждения и близостью проблем к профессиональным интересам экспертов (гимназия 32) и рекламой проекта начальной школы-детского сада № 36, который был сделан преподавателями НИУ «ВШЭ» Санкт-Петербурга в процессе представления результатов.

4) Интерес представляет выбор площадки для продолжения проектов. 25% выборов экспертов (максимальный результат) оказалось у предложения ОУ 21, несмотря на достаточно низкий рейтинг оценки текущей деятельности районной проектной площадки. Можно сделать вывод о перспективности данного проекта, как мотивирующего на продолжение исследования. Как победитель районного конкурса инновационных продуктов и перспективный с точки зрения продолжения разработки, проект включен в приложение к методическим рекомендациям.

5) Готовность к тиражированию и степень устойчивости представленного опыта оценена экспертами ниже, чем практикоориентированность. В этом нашла отражение специфичность полученных инновационных продуктов. Они неоднородны, рассчитаны на разные целевые аудитории (это подробнее описано в [Аналитической справке по степени устойчивости и транслируемости полученных инновационных продуктов](#)) и в полном спектре могут быть востребованы только в ситуации обучения, когда клиент еще не знает с какой конкретно проблемой он столкнулся в своей управленческой практике.

3.2 Результаты анкетирования педагогов проектных площадок.

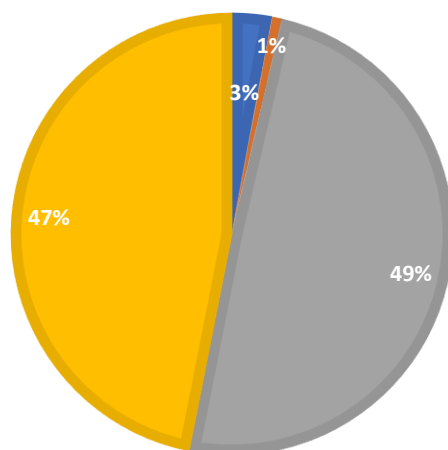
В анкетировании приняли участие 275 педагогов 7 проектных площадок.

Степень удовлетворенности принятыми администрацией управленческими решениями по итогам комплексного анализа оценочных процедур в текущем году по шкале

0 min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 max
не удовлетворены				низкая		средняя			высокая	
0	0	0	2,9%	0,37%	0,37%	36,37%	8,37%	4,72%	36%	10,9%

ДОЛЯ РЕСПОНДЕНТОВ

■ Не удовлетворены ■ Низкая удовлетворенность
 ■ Средняя удовлетворенность ■ Высокая удовлетворенность



Выводы: анкетирование удовлетворенности педагогов принятыми администрацией управленческими решениями по итогам комплексного анализа результатов оценочных процедур показывает опосредованное влияние инновационной работы ИМЦ на управленческую практику администрации школ. Если сравнить показатели с результатами участия педагогов в системе комплексного анализа (284 педагога) в начале эксперимента (апрель 2020), то вместо 10% не использующих и 20% имеющих частично выстроенную систему комплексного анализа оценочных процедур, мы видим только 2,9% стойких противников данного вида деятельности.

3.3 Результаты опросов руководителей проектных площадок.

Описывая результаты опросов руководителей проектных площадок, мы воспользуемся методом сценариев и опишем типичные тактики управленческих команд проектных площадок, их результативность по итогам цикла инновационной работы и степень их удовлетворенности. Оценивая данные сценарии следует учитывать, что все гайд-интервью проводились в течение заключительного года работы, когда уже была проведена диссеминация на уровне района основных идей и ряда продуктов инновационной деятельности, в том числе была возможность пройти бесплатное повышение квалификации у сотрудников образовательной организации по теме исследования. Выборка из 9 проектных площадок поровну распределилась среди 3-х типов сценариев. При этом одна из школ, попавшая в первый сценарий в связи с изменением критической цели развития организации, перешла к реализации сценария № 2 на последнем этапе эксперимента.

Сценарий № 1 «Индиферентный»

На гайд-интервью 1 этапа административная команда выделяет целый перечень факторов риска, указывая на тяжелый контингент со спектром факторов риска от скрытого ОВЗ до социального неблагополучия. При этом по социальному паспорту и последней итоговой аттестации контингент учащихся не отличается в худшую сторону от школ сценария № 3. Представить полноценную систему комплексного анализа результатов оценочных процедур школа не может, но обещает, что все будет продемонстрировано в ближайшем будущем. Администрация жалуется на недостаточность понимания (сочувствия) к своим проблемам со стороны администрации района. Педагогический коллектив стабилен и не вызывает особых нареканий у административной команды. Администрация готова сформулировать самостоятельно минимум управленческих решений только с помощью наводящих вопросов и ждет «спасения» от ИМЦ, отдела образования и партнерства с сильными школами района.

Руководитель административной команды воспринимает роль своей школы в деятельности проектной площадки как почетную, но навязанную ему обязанность, он старается под благовидными предлогами пропускать мероприятия в рамках площадки, посылая на них других представителей учреждения или игнорируя их. Руководитель не следит за планом работы районной проектной площадки. Управленческие решения зачастую не связаны с выявленными проблемами. Наблюдаются несколько вариантов тактик:

- эксплуатировать имидж своего учреждения (например, дополнительное образование), не обращая внимания на образовательные результаты;
- ищи сильного партнера, который решит твои проблемы.

Гайд-интервью 2 этапа в ходе которого определяются факторы риска в контексте ШНОР проходит в стиле отрицания существования проблем.

Гайд-интервью заключительного этапа демонстрирует не готовность администрации к формулировке конкретных достижений организации. Администрация предъявляет не мотивированные проектом управленческие решения, продолжая ссылаться на трудный контингент. Результатом такой тактики может оказаться вхождение в

официальное число ШНОР, предложение администрации района о слиянии организации с более сильной школой или как минимум худшие в районе результаты по ВПР.

Обобщение. Проблема: клиенту не интересен проект, хотя он является его потенциальным потребителем. Экспериментатор не проявил индивидуального подхода к клиенту, поэтому не смог его мотивировать.

Решение проблемы: анализируя данный сценарий, мы пришли к выводу о необходимости создания программы повышения квалификации по профессиональной мотивации. Изначально такая программа предполагалась для педагогических работников, она была разработана и апробирована на одном из педагогических коллективов, работающих в рамках данного сценария. Итогом стало повышение мотивации администрации и педагогического коллектива к профессиональной деятельности, включая мотивацию участия в ОЭР (активность участия клиента в мероприятиях повысилась), однако, временные рамки эксперимента не позволили нам сделать вывод о результативности данной программы в отстроченной перспективе.

Сценарий № 2 «Самодостаточный»

На гайд-интервью 1 этапа административная команда выделяет ограниченный перечень факторов риска, среди которых встречается и критика компетенций педагогического коллектива. Проблемы контингента имеются, но организация готова с ними работать. Школа имеет полноценную систему комплексного анализа результатов оценочных процедур школа, но она специфична для данного учреждения, опыт не может быть транслируем в связи с особенностями образовательной организации. Администрация имеет свое видение проблемы, имидж организации, ее традиции представляют для нее основные ценности. Администрация готова сформулировать самостоятельно управленческие решения, отстаивает свою точку зрения.

Руководитель административной команды воспринимает роль своей школы в деятельности проектной площадки как важную, участвует во всех мероприятиях, но продукты образовательной организации в связи с ее особенностями не востребованы другими школами, в силу чего на последнем гайд-интервью руководитель может быть недостаточно удовлетворен своими достижениями в ходе проекта.

Управленческие решения связаны с выявленными проблемами, но могут быть 3 варианта тактик:

- мы – сторонники традиционного подхода и не приемлем новые идеи, предпочитаем учиться на чужих ошибках;
- мы будем оригинальны, не боимся никаких экспериментов, мы делаем быстро, главное стать первыми, если идея окажется провальной, придумаем новую;
- мы пробуем новое с осторожностью, для нас важна репутация, можно рискнуть с одним классом, но не со всей школой.

Гайд-интервью 2 этапа в ходе, которого определяются факторы риска в контексте ШНОР проходит в стиле поиска возможных рисков, решения выбираются в стиле тактики организации, но достаточно быстро. Организация уверена в своем ответе, ей не требуется консультация.

Гайд-интервью заключительного этапа демонстрирует готовность администрации к формулировке конкретных достижений организации, но в зависимости от тактики выбранные решения оказываются либо слишком традиционными для их трансляции, либо слишком радикальными, либо находятся еще в процессе планирования и апробации. Результатом такой тактики становится либо отсутствие динамики, либо нестабильные результаты по ВПР.

Обобщение. Проблема: клиенту интересен проект, но ему важнее его роль в проекте (рейтинг организации по итогам проекта, признание заслуг), чем непосредственный результат по позитивной динамике образовательных результатов.

Решение проблемы: анализируя данный сценарий, мы пришли к выводу о необходимости изменения положения о районном конкурсе инновационных продуктов, внося в него отдельную номинацию для участников районных проектных площадок. В перспективе мы видим необходимость разработки индивидуального сопровождения для разных типов управленческих команд.

Сценарий № 3 «Целеориентированный»

На гайд-интервью 1 этапа административная команда выделяет значительный перечень факторов риска, но может его ранжировать по приоритетам. Основной целью школы является выход из кризиса, который может быть обозначен по-разному: школа попала в число официальных ШНОР, в школе происходит реорганизация административной команды, школа хочет улучшить свой имидж в глазах районной администрации. Проблемы контингента у школы имеются, но организация готова с ними работать. Школа имеет полноценную систему комплексного анализа результатов оценочных процедур и готова ее транслировать. Администрация полностью готова к сотрудничеству, ей требуется консультация, взгляд со стороны на проблему, но ответственность за свои решения она берет на себя.

Руководитель административной команды воспринимает роль своей школы в деятельности проектной площадки как важную, участвует во всех мероприятиях, активно стимулирует педагогических коллектив. На последнем гайд-интервью руководитель удовлетворен своими достижениями в ходе проекта, в некоторых случаях результат превосходит его ожидания.

Управленческие решения связаны с выявленными проблемами, но могут быть 2 варианта тактик:

- поиск сторонников в коллективе, доверие к педагогам и последовательное решение проблем;
- радикальные кадровые решения, ради решения проблем организации.

Гайд-интервью 2 этапа в ходе которого определяются факторы риска в контексте ШНОР проходит в стиле поиска возможных рисков, решения выбираются вдумчиво, административная команда инициирует оказание консультационной помощи. Организация мотивирована на работу.

Гайд-интервью заключительного этапа демонстрирует готовность администрации к последовательному представлению конкретных достижений организации. Результатом такой тактики становится положительная динамика академических результатов и позитивные изменения в социальном капитале, выявляемые в ходе социометрии.

Обобщение. Клиенту интересен проект, так как он решает критически важную цель организации. Именно этот тип клиента и является основным адресатом разработанных инновационных продуктов, для него продукты будут максимально эффективны.

3.4 Отчет по результатам социометрии.

В связи с разницей в методике проведения 1-го и 2-го социометрического среза для большинства учреждений и обновлением значительной части коллектива на некоторых районных проектных площадках ее результаты не могут однозначно свидетельствовать об эффективности реализованного инновационного проекта. К тому же позитивные изменения в социальном капитале организации являются в данном случае побочным эффектом деятельности организации в рамках районной проектной площадки.

Тем не менее мы сочли необходимым представить результаты исследования в интерпретации двух представителей рабочей группы.

Первый вариант – описания результатов исследования представлен в курсовой работе «Социальный капитал школы как фактор академической успешности» магистранта НИУ «ВШЭ» Санкт-Петербург С.В. Речкалова: <https://disk.yandex.ru/i/MomW78UnqR7Ydg> Он основывается на методике проведения социометрии № 1

Второй вариант основывается на методике проведения социометрии № 2.

Описание:

Справка по индексам

Плотность - Индекс характеризует плотность структуры взаимосвязей группы.

Сплоченность - Индекс характеризует силу (степень) взаимного притяжения клиентов в группе.

Устойчивость - Индекс характеризует, какая минимальная часть группы должна покинуть ее, чтобы эта группа распалась на подгруппы, несвязанные между собой.

Напряженность - Индекс характеризует степень неудовлетворенности клиентов эмоциональными отношениями в группе.

Таблица Групповые индексы группы клиентов для положительных выборов по критерию «Профессиональная консультация»

ОУ	Плотность	Сплоченность	Устойчивость	Напряженность
Сценарий 1	0,0677	0,0258	1,93	0,11
Сценарий 3	0,0404	0,00263	2,73	0,0781
Сценарий 3	0,0909	0,0173	1,95	0,165
Сценарий 2	0,0723	0,0269	2,33	0,118
Сценарий 2	0,039	0,0119	2,51	0,0661
Сценарий 1	0,0813	0,0246	2,22	0,138
Сценарий 1	0,12	0,0294	1,93	0,206

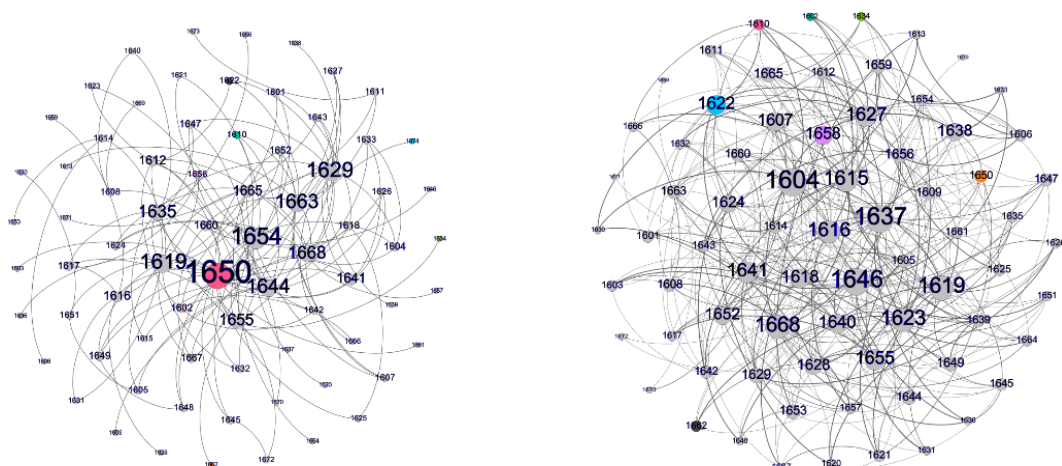
Таблица Групповые индексы группы клиентов для положительных выборов по критерию «Наставничество ВПР»

ОУ	Плотность	Сплоченность	Устойчивость	Напряженность
Сценарий 1	0,0505	0,0043	1,55	0,0968
Сценарий 3	0,0204	0,00173	2,11	0,101
Сценарий 3	0,0541	0,00866	1,15	0,0996
Сценарий 2	0,0445	0,0101	1,48	0,079
Сценарий 2	0,0283	0,00426	1,9	0,0524
Сценарий 1	0,041	0,0049	1,1	0,076
Сценарий 1	0,063	0	1,1	0,13

Подробные отчеты представлены по образовательным организациям: <https://disk.yandex.ru/d/ZtgzKCrPwE5p3g>

На примере организаций, показавших максимальную устойчивость по итогам социометрии в профессиональных критериях, можно наблюдать наглядное снижение плотности связей по оценочной деятельности.

Рис.1 Сравнение социограмм критериев «Наставничество. ВПР» и «Профессиональные консультации»



При этом наблюдается тенденция к определению ядра лидеров по комплексному анализу результатов оценочных процедур, что характерно для видов взаимодействия, отличающихся повышенной сложностью для коллектива.

В организациях, работающих по сценарию 1 директор имеет низкий рейтинг по критерию «Наставничество. ВПР» и рейтинг не выше среднего по критерию «Профессиональная консультация». В организациях, работающих по сценарию 3 рейтинг директора и его административной команды по обоим критериям - высокий.

Выводы:

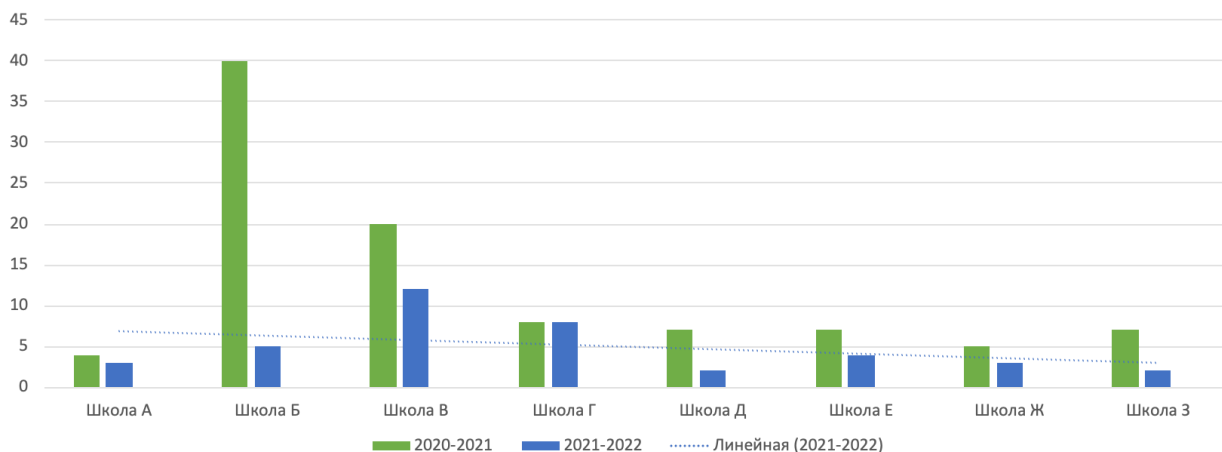
В начале эксперимента (опрос педагогов, проведенный в Василеостровском районе в апреле 2020: <https://imcvo.ru/upload/iblock/ad6/zoom%20семинар%20май.pptx>) только 75% участников проектных площадок знали о деятельности районной системы оценки качества в контексте комплексного анализа оценочных процедур и предполагали наличие такой системы в своей школе, а в конце изучаемого периода 96% не только знают и используют данную систему, но готовы включиться в работу системы наставничества (педагог-педагог) по данному направлению (могут определить лучших по данному направлению в своем педагогическом коллективе).

Тем не менее результаты социометрии на заключительном этапе исследования показывают, что школы находятся еще только в начале пути по развитию своего социального капитала и не весь педагогический коллектив был вовлечен в деятельность проектной площадки администрациями школ.

3.5 Динамика образовательных результатов учащихся школ – проектных площадок

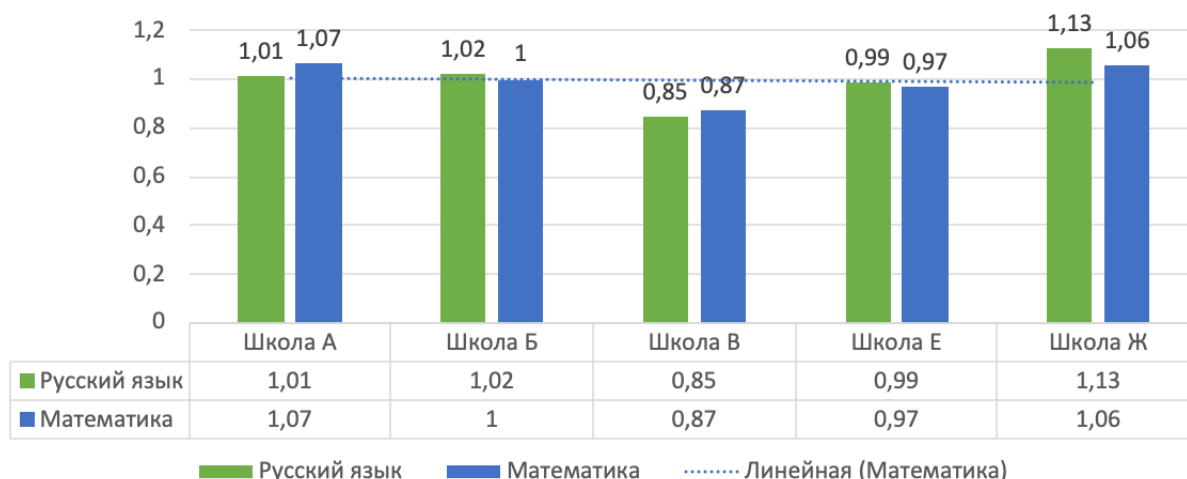
Изначально, основным объектом исследования должна была стать результативность учащихся проектных школ во всероссийских проверочных работах. Но обратившись к перечню управленческих решений, которые были применены в ходе реализации проекта на уровне района, мы пришли к выводу о возможном влиянии проекта на результаты ОГЭ 9 классов. Так для ликвидации дефицитов учителей математики, после провала на ВПР были проведены кадровые изменения в составе методистов и проведены курсы повышения квалификации для учителей математики по подготовке к оценочным процедурам, что повлияло на динамику ОГЭ.

Динамика неудовлетворительных результатов ОГЭ по математике



Еще одним результатом можно считать прогресс по итогам ВПР у «коренных учащихся», который был обнаружен в ходе «квази-лонгитюдного» исследования результатов ВПР. Подробная статистика исследования представлена на диске: <https://disk.yandex.ru/i/rlkTYJd-TxMvlg>

Прогресс ВПР



4. Выводы по итогам мониторинга

По итогам оценки эффективности проекта «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации» на основании, определенных в программе инновационной деятельности, критериев эффективности можно сделать следующие выводы:

- 1) Разработанные инновационные продукты разнообразны, ориентированы на пользователей с разным уровнем подготовки и могут быть использованы для реализации разнообразных задач от программ магистратуры управления образованием и стажировок лучших управленцев в рамках «Школы управленческого мастерства» до повышения квалификации управленческих команд ШНОР, ШФЗР, ШНУС.
- 2) Количественный анализ продуктов полностью совпадает с требованиями Заказчика, заявленным в техническом задании и инициативными продуктами исполнителя.
- 3) Ряд образовательных организаций (33,33%), входящих в перечень районных проектных площадок приняли управленческие решения на основе результатов ОЭР по изменению показателей в эффективных контрактах и Положениях о надбавках и доплатах. Выполнение

данного критерия было затруднено в организациях, срок коллективного договора у которых полностью совпадал с периодом инновационной деятельности, однако отсроченные результаты можно будет зафиксировать в 2023 году при повторном мониторинге критерия.

4) Результаты деятельности могут быть диссеминированы, о чем свидетельствуют наличие заявок на их диссеминацию в 2023 году от СПб АППО, НИУ «ВШЭ» Санкт-Петербург и желание потенциальных пользователей принять участие в дальнейших исследованиях на сходные темы.

5) 77,67% руководителей полностью удовлетворены алгоритмом принятия управленческих решений на основе результатов анализа оценочных процедур на разных уровнях образования в соответствии с целями развития образовательной организации и предполагают продолжить работу в рамках проектной площадки по новой теме инновационной деятельности «Стратегия перехода школ из статуса рискованной в статус результативной: школьный и районный уровни», предполагающей продолжение использования данного алгоритма в практике образовательной организации.

6) Доля позитивных суждений педагогов из образовательных организаций – участниц ОЭР о «пользе» оценочных процедур для развития организации составляет 96,36%. Положительная динамика повышения квалификации управленческих команд и педагогов в направлении темы ОЭР (%) составляет 316 человек – 94,33% от числа педагогов проектных площадок на первом этапе исследования.

7) Прирост в результатах обучающихся, достигнутый благодаря работе организации, т.е. адекватным управленческим решениям выявлен по итогам ОГЭ по математике в 9 классах и анализу динамики ВПР у «коренных обучающихся» проектных площадок.