

## Региональная модель управления качеством образования



**Кольцова О.С.,**  
ректор ГАУ ДПО СОИРО,  
к.п.н.

Школа в нашей стране всегда была организацией с жестко заданными государством задачами и средствами их решения. Хорошо это или плохо – вопрос спорный. С одной стороны, можно говорить о попытке государства очертить рамки творческой мастерской учителя и ученика, с другой стороны, стандартизация упрощает анализ единых оценочных процедур (ЕГЭ, ВПР, НОКО, ИКУ и пр.). Но и в этих рамках школы значительно отличаются одна от другой способами организации своей деятельности, особенностями ближайшей инфраструктуры, характеристиками внутренней системы ресурсов и пр. И не всегда эти индивидуальные отличия согласуются с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации». Школа как сложносочиненный «организм», или, как принято говорить, открытая социальная система, должна продуктивно функционировать. Продуктивно – это значит обеспечивать ученику закре-

пленное в государственной норме качественное образование. Никаких вариантов оправдания «сложных контекстных» условий не может быть. Мы все вместе обязаны гарантировать гражданам Российской Федерации выполнение конституционной нормы – права на получение образования в соответствии с установленными нормами.

Понимание эффективности управления школой всегда было связано не столько с управлением финансами и хозяйством школы (менеджмент), сколько с управлением реализацией образовательной программы для достижения учащимися максимально возможных, приемлемых образовательных результатов (в соответствии с ФГОС). В такой школе создается среда, в которой все ученики, вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития.

По завершении каждого учебного года все регионы Российской Федерации проводят количественный и качественный анализ оценочных процедур, характеризующих качество региональных систем общего образования. Такое исследование традиционно, уже не первый год проводится и в Смоленской области. Результаты легли в основу «кластеризации» школ.

По результатам 2015–2016 учебного года были определены следующие группы школ:

1. Успешные школы, стабильно демонстрирующие высокие результаты обучения (9%).
2. Школы с низ-

кими результатами обучения (7%).

3. Школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях (42%).

4. Школы, характеризующиеся значительным несоответствием школьных отметок и результатов итоговой государственной аттестации.

5. Школы, находящиеся в ситуации кризиса (сложные контекстные условия и низкие образовательные результаты) (6%).

Выделены три обобщенных уровня, характеризующих образовательную организацию: оптимальный (82% школ), допустимый (11% школ) и критический (7% школ). Полученный результат разделил школы на две условные категории: успешные и неуспешные. Деление на схожие категории произошло и на региональном уровне. Определилась и группа муниципалитетов, имеющих значительное количество «проблемных» школ (18% муниципалитетов).

Особая категория школ – это школы, имеющие низкий индекс социального благополучия. Во внимание принималось: образование родителей, бытовые условия проживания семей, наличие у ребенка полной семьи, доля учащихся, состоящих на различного вида учете, ближайшая инфраструктура школы и пр. Эти факторы гораздо сильнее воздействий самой школы. Может ли в этом случае, школа повлиять на результаты обучения своих учащихся? Какие факторы облегчают школе путь к успешным результатам? И в чем, собственно, успех школы, и достижим ли он? И не является ли «кластеризация»

зация» школ, определение уровня их успешности оправданием применения жесткого административного ресурса? Полученный результат определил для каждой школы поиск ответов на эти и многие другие сложные вопросы.

На сегодняшний день существует установка не прибегать к «рейтингованию» школ, к сравнению их результатов в региональном аспекте. Это оправдано, поскольку такая информация может дать руководителю образовательной организации не верную установку – «быть лучше, чем сосед». Анализ динамики результатов целесообразно проводить лишь локально, для каждой школы отдельно в рамках определенного временного периода (несколько лет). Совершенно очевидно, что целью деятельности руководителя любого уровня должно явиться не собственно снижение доли проблемных позиций и, как результат, неприсутствие в «черных списках», а создание образовательного пространства, где каждый ребенок получит качественное образование.

Системная работа с общеобразовательными учреждениями определила необходимость углубленного поиска причин, определяющих их неуспешность. Исследование результатов оценочных процедур 2016–2017 учебного года легло в основу разработ-

ки региональной системы поддержки, прежде всего, школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, и школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты. Анализ регионального опыта выявил проблему отсутствия эффективных системных механизмов управления качеством образования на институциональном, муниципальном и региональном уровнях.

В 2017 году на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 24.01.2017 № 66-р «О распределении субсидий, предоставляемых в 2017 году из федерального бюджета бюджету Смоленской области на финансовое обеспечение мероприятия 2.2 «Повышение качества образования в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы» в Смоленской области реализуется проект «Региональная модель управления качеством образования, направленная на поддержку школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях». Научно-методическое руководство проектом осуществляется сотрудниками Смоленского област-

ного института развития образования и сотрудниками Смоленского государственного университета. Системообразующим ядром модели являются сеть партнерских школ, предполагающая взаимодействие успешных школ и школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты.

Разработана и внедрена в практику региональная модель государственно-общественного управления качеством образования, включающая: инструментарий по выявлению школ, находящихся в кризисной ситуации, алгоритмы их идентификации; информационно-экспертную систему для сбора, обобщения, классификации и анализа информации мониторинговых исследований. Разработаны и реализуются программы перехода школ в эффективный режим работы, повышения квалификации руководителей и педагогических работников образовательных организаций, работающих в сложном социальном контексте. Созданы различные формы профессионального взаимодействия в региональной (муниципальной) системе образования: профессиональных сообществ директоров, педагогов, сетей школ, территориальных предметных (межпредметных) объединений. Выявлены и представлены успешные практики перевода школ в эффективный режим работы. Промежуточным результатом совместной деятельности явилось повышение качества образовательных результатов обучающихся в школах через реализацию программ перевода этих школ в эффективный режим развития, включая повышение качества управления, преподавания, условий организации образовательного процес-



са. Процесс создания модели, продолжавшийся более полугодом, был эволюционным и функционально сложным, но одновременно основополагающим.

Это позволило на основе взаимодействия общественной и административной вертикали принимать согласованные управленческие решения на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления. Системообразующим компонентом выше обозначенной модели является инструментарий комплексной диагностики результатов образовательной деятельности школы, включающий: психолого-педагогическое состояние обучающихся; социально-экономический статус родителей; психолого-педагогическое состояние педагогов; успешность управления; материально-техническое обеспечение; социально-бытовые условия; социокультурное пространство; стабильность функционирования школы; динамику развития школы. Сопоставительный анализ результатов оценочных процедур федерального уровня (ВПР, ЕГЭ, НИКО, ИКУ и пр.) и результатов региональной комплексной диагностики позволил выявить причины неуспешности школьников в обучении для каждой школы, участвующей в исследовании. Осуществляется адресное оказание помощи образовательным организациям, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты, определение школ-наставников в каждом муниципальном образовании.

На институциональном, муниципальном и региональном уровнях приняты системные, согласованные управленческие решения, позволяющие достигнуть

каждому обучающемуся максимально возможных образовательных результатов независимо от контекстных условий. Создан Виртуальный (дистанционный) региональный центр психолого-педагогической и социальной помощи педагогическим работникам, родителям и обучающимся в образовательных организациях. Деятельность центра направлена на оказание оперативной помощи всем участникам образовательных отношений, находящимся в сложных контекстных условиях в дистанционной форме взаимодействия (в т.ч. выезды групп специалистов в муниципальные образования, индивидуальное дистанционное консультирование и пр.).

Методическая поддержка школам с низкими результатами организована на региональном и муниципальном уровнях в форме еженедельных заседаний областных учебно-методических объединений учителей русского языка и математики; проведения выездных консультаций сотрудниками ЭКЦ, обсуждения на диалоговых площадках РУМО, вебинарах актуальных проблем перевода школ в режим эффективного функционирования.

В качестве перспективы в рамках областной государственной программы «Развитие образования и молодежной политики в Смоленской области» на 2014–2018 годы» предполагается тиражирование и популяризация результатов проекта как на уровне субъекта, так и на территории РФ.

Однако наличие в муниципальной системе образования продуктивных дискретных успешных практик не позволило достигнуть системного преобразования управления

качеством образования на уровне региона. Таким образом, рабочая гипотеза проекта 2018 года заключается в создании в каждом муниципальном образовании единого образовательного центра, который построен на принципах инновационности, кластерной теории, общественно-государственного характера взаимодействия, мультипрофессионального подхода, информационной открытости. Этот центр должен объединить административные, кадровые, хозяйственно-производственные, культурно-образовательные, информационные и иные ресурсы в социально-инновационной деятельности, направленной на развитие региональной системы управления качеством образования, что в итоге позволит обеспечить выравнивание шансов детей на качественное образование. Отметим, что и в 2017 году в результате отбора региональных программ развития образования в целях предоставления бюджетам субъектов Российской Федерации субсидий на поддержку реализации Программы в рамках задачи 2 «Развитие современных механизмов и технологий общего образования» по мероприятию 2.2 «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» Смоленская область вновь получила статус федеральной стажировочной площадки.