

КАК УПРАВЛЯТЬ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАХ: ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ

Результативное управление качеством не может опираться только на рейтинги школ по формальным результатам ОГЭ и ЕГЭ. Необходимо учитывать контекст, в котором эти результаты достигаются. Такой принцип заложен в основу разработанной корпорацией «Российский учебник» и Институтом образования Высшей школы экономики методологии, которая проходит апробацию в регионах страны.

Повышение качества общего образования сегодня приоритет номер один для региональной политики в сфере образования. Президент России Владимир Путин в майском указе определил цель на национальном уровне — «... обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования». А это значит, что качество образования становится критерием конкурентоспособности региональных образовательных систем.

При этом сегодня управленцы в регионах сосредотачивают свое внимание преимущественно на данных ОГЭ и ЕГЭ, результатах участия в олимпиадах. Все более важными становятся и особые успехи учащихся, достижения высокого уровня, поскольку конкуренция за качество зачастую оборачивается конкуренцией именно за таланты, соперничеством в способности систем раскрывать и поддерживать их.

Но для принятия эффективных управленческих решений такого «рейтингово-чемпионского» подхода с его достаточно очевидными результатами мало. Необходимо понимать, что стоит за этими результатами, влияет на качество. И здесь нужно идти вглубь, разбираться в «школьном контексте»: на какой территории расположены школы, какими ресурсами они располагают, какие дети в них учатся, каков социальный и образовательный статус их родителей.

Только так можно увидеть, что школы не только находятся в разных условиях, обладают разными ресурсами, но и используют имеющиеся ресурсы с разной степенью эффективности. Говоря более жестко, можно понять, что именно вложено в высокие достижения учащихся: культурный и финансовый потенциал семьи или усилия педагогов, способных мотивировать, поддерживать и выводить на достойный уровень детей, которые не могут рассчитывать на помощь семьи, чьи жизненные шансы полностью определяются школой.

В анализе нужно сделать тот шаг, который сейчас уже принято называть контекстуализацией результатов. Проведя такой анализ, управленец получает возможность для принятия решений сразу в нескольких направлениях: он может не только направлять ресурсы туда, где в них нуждаются в первую очередь, поощрять успешных и стимулировать отстающих, но и определять те школы, тех учителей и директоров, которые смогли выстроить наиболее эффективные системы работы и могут быть ориентиром для тех, кто, находясь в таких же условиях, работает с существенно меньшим успехом. Определив действительно эффективные школы, мы можем двинуться дальше в

нашем анализе и посмотреть, какие в них используются практики управления, преподавания, работы с родителями, — те самые лучшие практики, которые можно транслировать в другие, пока менее эффективные точки системы. Какие элементы оргкультуры и школьного климата (отношение учителей к своей работе, отношение учащихся друг к другу и к учебному процессу, отношение директора к учителям и т. д.) сегодня оказываются в наибольшей степени связаны и с хорошими академическими результатами, и с высокими показателями «качества жизни» — благополучия учащихся. Такой подход к оценке качества школ позволяет раскрыть процесс реальной работы, показывает точки сбоя системы и, наоборот, факторы ее максимальной прочности и успеха.

Продлав этот «многофакторный», но вполне доступный анализ, региональная система управления получит существенно более объективную картину происходящего, увидит образовательный ландшафт в тех деталях

и подробностях, которые позволяют сделать управленческие решения более целенаправленными, обеспеченными ресурсами и, что немаловажно, понятными участникам образовательного процесса. Рекомендации по управлению качеством, выстроенные на основе проведенного анализа, будут учитывать специфику социально-экономических и демографических условий в регионе. Мы часто встречаемся с тем, что регионам предлагаются универсальные решения в отношении повышения качества образования. Но очевидно, что общей «серебряной пули» нет и передовой опыт — будь то Финляндия, Сингапур или Золотое кольцо Москвы — не всегда применим в других условиях. Разработанная методология позволит выбрать достижимые цели и оптимальную стратегию их достижения, включая использование лучших практик, зарекомендовавших себя в сходных условиях.

Эта стратегия обеспечит системность и устойчивость изменений. В российской практике управления образованием мы чаще всего сталкиваемся с плохо скоординированными действиями, которые начинают противоречить друг другу, даже если являются относительно верными «в индивидуальном порядке». Ошибочно думать, что отдельные правильные решения обеспечат системный эффект. Применительно к региональной системе образования залогом системности позитивных изменений является включение — в продуманном формате — всех муниципалитетов и всех школ региона в работу, направленную на улучшение.

СЕРГЕЙ КОСАРЕЦКИЙ,
директор Центра
социально-экономического развития
школы НИУ ВШЭ

ПРОВЕДЕМ АНАЛОГИЮ

Представьте себе комплекс физических упражнений (школьную программу), который необходимо выполнить каждому. Все участники этого теста имеют разные физические возможности (природные способности, ограниченные возможности здоровья и т. д.). Дополнительным условием является то, что комплекс упражнений приходится выполнять в при разной — от +15°C до +45°C, например — температуре (разный контекст). От точности, правильности и скорости выполнения комплекса упражнений буквально зависит будущее каждого из участников (образовательная и профессиональная траектория). Очевидным кажется то, что средние результаты участников, выполняющих упражнения при +20°C, будут сильно отличаться от результатов тех, кто вынужден работать при +45°C (простое сравнение результатов без учета контекста). Теоретически мы могли бы отрегулировать температуру во всех помещениях (создать систему образования, которая абсолютно независима от контекста). Однако, к сожалению, в реальности это невозможно. При этом найдутся участники, которые даже в очень тяжелых условиях смогут показать достойные результаты (за счет более правильного дыхания, техник экономии сил и распределения нагрузок и так далее). Эти приемы потом можно будет назвать лучшими практиками. Также будут участники, которые будут показывать низкие результаты в хороших условиях или, например, средние результаты в плохих условиях. Все это очень важные данные для принятия решения о том, как нам надо проводить наш «комплекс физических упражнений». Кого-то можно полить холодной водой, кого-то научить дышать, кому-то в этом же помещении показать партнера, у которого получается чуть лучше. Все это в конце концов должно привести к результату.

