

# Модель МСОКО по-калужски

*С.Н. Распопова*

**Управление качеством образования... Сегодня всякая школа, желающая стать современной и успешной, каждый муниципалитет, претендующий на управление развитием, как и руководитель любого уровня образовательной системы, чувствующий себя лидером, эту тему отнесёт к числу актуальных.**

• оценка и управление качеством • показатели качества образования • упреждающий контроль • сравнение как метод оценки

Возможно, опыт и управленческий талант руководителей уже вывели некоторые системы муниципального управления образованием на уровень стратегического планирования результатов в рамках так называемого «муниципального стандарта качества» и профессионального менеджмента качества общего образования. Однако устойчивое качество образовательного результата со всеми его современными характеристиками ещё не стало ни тенденцией, ни традицией. И потому самоотверженно берусь за эту тему... без желания доказывать новизну своих рецептов для практики управления, без стремления обозначать приоритеты, но из желания завершить начатое несколько лет назад, складывавшееся не только из убеждения, но, признаться, нередко и из «предчувствий».

## Управление качеством

Проблематикой управления качеством занимаюсь с начала 2000-х. В ту пору от советского прошлого Управлению образования города Калуги достался единственный предмет оценки — учебные результаты за курс начальной школы (замечу: не самое дурное наследство). Вместе с результатами итоговой аттестации выпускников основной и средней школы это были ключевые элементы системы управления качеством.

Однако время подсказывало: традиционные ЗУНы учащихся как единственный объект педагогических измерений явно недостаточны: действительно, никто ещё не стал выше оттого, что его измеряли. Так что же делать, чтобы контролем качества обеспечить его рост? Стала очевидной задача поиска тех элементов, которые, выстроившись в определённом порядке, составили бы стройную систему, способную дать исчерпывающую аналитику для управления качеством образования. Постепенно приходило понимание необходимости сместить акцент с качества результата образования (а это и есть ЗУНы) на качество образовательных условий.

Началом построения муниципальной системы качества образования (далее — МСОКО) стала забота о качестве *методической работы* школ: в ту пору (2005 г.)

я возглавляла городской методический центр. После долгих дискуссий с коллегами о содержательной многомерности понятия «качество методической работы», о параметрах оценивания, не поддающихся прямому физическому измерению, всё же модель оценки качества методической работы обрела свои содержательные границы и инструменты реализации. И вот уже седьмой год экспертные оценки выстраиваются в шкалу числовых значений рейтинга, ведущего летопись методических успехов калужских школ в решении проблемы совершенствования квалификации педагогов, косвенно — качества образовательных услуг, оказываемых школой.

Мы далеки от мысли о совершенстве используемой рейтинговой системы оценки методической работы, понимая её вероятностный характер. Оценка с помощью рейтинга задумывалась вовсе не для того, чтобы абсолютно точно указать оцениваемый параметр: важно было сделать методическую работу темой профессионального диалога, освоить механизм отслеживания тенденций «взросления» школьных коллективов в создании условий профессионального роста педагогов.

Чуть позже идея профилизации старшей ступени из намерений воплотилась в первый школьный опыт. Необходимость запуска процедуры оценки качества профильного образования была продиктована первыми очевидными просчётами: взвешенное отношение к наличным ресурсам, позволяющим качественно решать задачи профиля, попиралось «спросом». И тогда вслед за экспертизой ресурсов школ для организации профиля мы занялись измерением качества освоенной старшеклассниками «профильной надстройки». Это направление МСОКО имеет мониторинговый характер: ученики профильных классов (групп) попадают на «рентген» экспертов каждый год двухлетнего обучения на третьей ступени: в марте первого года и в декабре завершающего.

Такая система диагностики оправдала себя: во-первых, она стала условием диалога со школами, во-вторых, запустила механизмы внутришкольной самооценки и, как следствие, саморазвития, в-третьих, профильное направление МСОКО стало по-настоящему прямым ресурсом влияния на качество.

Сверяя прогноз результатов профиля с реальными достижениями, в течение последнего трёхлетия мы с удовлетворением фиксируем высокий уровень учебных результатов освоения старшеклассниками программ профильного уровня, достаточную степень корреляции успехов учеников профильных классов в олимпиадном движении по учебным предметам, а также высокий уровень профессионального самоопределения старшеклассников. Кроме того, школы в поисках ресурсов удовлетворения запросов учащихся обрели опыт уникального сетевого взаимодействия (пять образовательных учреждений города объединили ресурсы по принципу компенсации). И теперь, действительно, «льва можно узнать по когтям».

И это ещё были отдельные звенья цепи, не сложенные в единый механизм. С 2009 года МСОКО начала вызревать концептуально. Были осмыслены самые трудные вопросы:

- Что оценивать? Какова система показателей качества образования?
- Что считать нормативным (эталонным) показателем значения оцениваемого параметра?
- Как увязать единые требования, устанавливаемые МСОКО для всех школ, с необходимостью учитывать их неравные стартовые возможности?
- Как не только (и даже не столько!) контролировать качество, но самой процедурой оценки влиять, **обеспечивать** требуемое качество?
- Как о качестве говорить не только языком количества?

Мы нашли ответы на эти вопросы. Они, возможно, неоспорны, однако взвешены и материализованы на страницах Положения о МСОКО. Вот фрагмент из него.

## Организационная структура МСОКО

МСОКО представляет собой многоуровневую систему и включает:

- мониторинговые обследования учащихся в рамках международных сравнительных исследований (PIRLS «Исследование качества чтения и понимания текста» в четвёртых классах, TIMSS «Исследования качества математического и естественно-научного образования» в четвёртых и восьмых классах, международной программы оценки образовательных достижений 15-летних учащихся PISA);
- общероссийскую систему оценки уровня образовательных достижений по учебным предметам средствами государственной (итоговой) аттестации учащихся, освоивших основные общеобразовательные программы основного и среднего (полного) общего образования;
- диагностические процедуры и мониторинговые исследования образовательных результатов *регионального* уровня, в том числе в рамках процедур аттестации педагогических кадров, аккредитации образовательных учреждений и лицензирования образовательной деятельности;
- собственно муниципальную систему оценки качества образования, согласующуюся с приоритетами и потребностями системы образования города Калуги;
- внутришкольную систему оценки качества образования.

Процедуры МСОКО могут проводиться комплексно (фронтально) и выборочно, а также на основе внешней экспертизы и самооценки.

Периодичность процедур МСОКО по направлениям оценки качества образования утверждается циклограммой мониторинга на каждый учебный год. МСОКО включает систему сбора первичной обработки данных, систему анализа и оценки качества образования, систему обеспечения статистической и аналитической информации всех субъектов общего образования и пользователей результатов МСОКО. Это предполагает реализацию следующих экспертных процедур: заполнение информационных карт, форм государственной статистической отчётности, баз данных и их последующий анализ, анализ паспортизации учебных кабинетов; написание учащимися контрольных и диагностических работ; внутришкольный самоанализ (самооценку), внутришкольный скрининг психологического комфорта, организацию диагностической игры учащихся, самоанализ внутришкольной системы медицинских исследований школьников. Деятельность по каждому компоненту определяется регламентом (положением) реализации МСОКО по направлениям оценки.

## Цели

Была ясно осознана цель всех оценочных процедур. Бесспорно, не обойтись без хищного глазоМЕРа оценки, без получения объективной информации об актуальном состоянии качества общего образования, предоставляемого муниципальными школами (это информационная база для принятия управленческих решения, в том числе, по вопросам оценки оптимальности образовательного результата). Конечно, не приходится сомневаться в необходимости выявить тенденции изменения качества, диагностировать причины, влияющие на его уровень. Однако *система оценки качества не «измерительная» процедура*. Даже самый объективный и точный диагностический срез теряет всякий смысл, если замыкается на собственном значении без выхода на создание *предпосылок для развития* муниципальной системы общего образования, для запуска механизмов саморегуляции внутришкольных систем менеджмента качества.

## Принципы

Прежде чем подойти к содержательной и инструментальной основе нашей оценочной системы, нельзя не сказать о концепции её построения, основанной на следующих положениях:

- образовательная деятельность, как любая деятельность, — технологический процесс, а значит, может быть улучшена;
- МСОКО несводима к контрольно-проверочной функции, это механизм диалога и саморазвития, механизм обеспечения качества, максимально существенного влияния на качество результата самим процессом оценки;
- результаты деятельности школ обусловлены объективными внешними факторами: условиями, в которых они функционируют, ресурсами и возможностями развития, что позволяет сравнивать школу с собой и/или со школами с аналогичными стартовыми условиями; «нет качества, единого для всех»;
- смещение акцента с качества результата учащихся на качество образовательной услуги в целом;
- ориентация системы показателей МСОКО на цели управления по конечным результатам и на требования внешних пользователей, а также учёт потребностей системы общего образования города Калуги;
- принцип инструментальности и технологичности используемых измерительных инструментов и методик, ресурсонезатратных технологий;
- принцип минимизации системы показателей с учётом потребностей разных уровней управления системой образования;
- принцип реалистичности требований, показателей и критериев качества образования, их социальной и личностной значимости;
- принцип сопоставимости (преемственной связи) системы показателей с региональными и федеральными аналогами;
- принцип открытости, прозрачности процедур оценки качества образования, а также доступности информации о состоянии и качестве образования для различных групп потребителей.

## Упреждающий контроль

Наиболее выпукло реализация этих принципов представлена в системе оценивания достигнутых результатов учениками первых классов по новому стандарту. О том, что этот вид оценки отнюдь не суровая инспекция сверху, говорит формат оценочной процедуры: городская диагностическая игра, которая не задумывалась как контрольный механизм: эту оценочную процедуру можно интерпретировать как косвенный контроль, ещё точнее — *упреждающий* и тем особенно эффективный: *педагоги начинали менять свою деятельность ещё до процедуры диагностики*. Достижение этого эффекта было не спонтанным, а целенаправленно спланированным: об идее проведения диагностической игры школам объявлено за год, из учителей и психологов организованы временные творческие группы по разработке диагностических материалов игры, критериальной базы, инструментов интерпретации результатов измерения. Чуть позже продемонстрированы все виды наработанного измерительного багажа, отличающегося прозрачностью и экономичностью ресурсов при воспроизведении на практике. Так что в итоге каждый педагог при желании был способен сам оценить свою деятельность по руководству достижением плановых результатов своими первоклашками.

## Объекты оценивания

*Образовательные императивы* муниципалитета нашли своё воплощение в четырёх направлениях (объектах) оценивания: качество образовательного результата на трёх ступенях общего образования на основе оценки индивидуальных учебных достижений учащихся; качество условий образования; качество процессного управления; показатели финансовой устойчивости школы (эффективности использования бюджетных средств).

*Первый объект* оценки не требует комментариев в силу своей традиционности и в целом целесообразности. *Следующий* продиктован пониманием *комплексного* характера качества образования, сердцевина которого — качество самой *образовательной услуги*; требованиями нового образовательного стандарта, что немаловажно; и, наконец, здравым смыслом. *Третий объект*, качество управления процессами, характеризует управленческую команду. Без этого не обойтись: за работу всей школы как образовательной системы отвечает руководитель. Иначе с кого спросить за эффективность используемых ресурсов, соответствие условий государственным требованиям, качество подготовки основной образовательной программы школы и внутришкольной методической работы, сохранение контингента учащихся и т.д. *Четвёртый объект* оценивания продиктован так называемой «новой школьной экономикой» — появлением у школы новых полномочий и ресурсов.

Каждое из направлений (объектов) оценки конкретизируется набором показателей и параметров качества, а также эталонными значениями. В свою очередь, у разных показателей — свои технологии измерения, виды контрольно-измерительных материалов и способы их применения. Весь инструментарий устанавливается в соответствующих положениях (регламентах) о проведении процедур оценки качества по направлениям.

### Сравнение как метод оценки

Азбука образовательного менеджмента качества «по-калужски» долго не складывалась в стройную систему из-за спорности вопроса «что считать нормой» для каждого критерия оценки. *Основным методом оценки* результатов деятельности школ является *сравнение* с другими школами и сравнение со значениями показателей школы за предыдущие периоды, т.е. сравнение с самим собой. При отсутствии универсальных аналитически рассчитанных нормативов в качестве показателя для сравнения мы используем *среднегородской результат*, но лишь в качестве «нормы» для сравнения, а не критериальной нормы. Учитывая неравные стартовые условия функционирования школ, неравномерность их ресурсного обеспечения, МСОКО предусматривает в регламентах проведения процедур исчисление «нормативного» значения показателя, исходя из условий функционирования школы. Для более корректной интерпретации результатов МСОКО показатели «норматива» разработаны по четырём уровням (высокий, допустимый, низкий, критический) для трёх групп школ (кластеров):

- 1) школы, обеспечивающие дополнительную (углублённую) подготовку учащихся (гимназии, лицеи, школы с углублённым изучением отдельных предметов);
- 2) школы сельских поселений, вошедшие в состав муниципального округа «Город Калуга», а также школы городские с числом учащихся до 200 человек;
- 3) все остальные школы.

Каков же путь к успеху в нашем контексте — к качеству «производственных» характеристик обновляемого образовательного процесса, к новому результату? Возможно, через созданную МСОКО, нацеленную в большей мере *обеспечивать* качество, чем его *измерять*, и призванную помочь школе решить её проблемы...

---

**Светлана Николаевна Распопова,**  
заместитель начальника Управления образования города Калуги,  
кандидат педагогических наук