

Управление качеством образования на муниципальном уровне

Марк ПОТАШНИК, академик Российской академии образования

С председателем Комитета по образованию Раменского района Московской области **Надеждой Николаевной Желтухиной** я познакомился год назад, когда она привезла в г. Сочи семь только что назначенных директоров школ на курсы по проблеме управления качеством образования. Сам по себе этот факт казался необычным, совковское сознание диктовало совсем другую логику работы с кадрами: “Пусть сначала поработают лет 20 в должности директора, а потом уж разъезжают...”

Надежда Николаевна объяснила ситуацию иначе: “Достать деньги, чтобы послать на курсы семерых руководителей, весьма сложно”. Но это было намеренное управленческое решение: поездка стала авансом доверия молодым руководителям. Во время учёбы и отдыха между ними возникли новые отношения, своеобразное профессиональное сообщество. Тем более что они прослушали актуальный курс по управлению качеством образования, важнее темы для руководителей нет.

Раменский район Подмосковья — это современный город и множество крупных и малых посёлков, сёл, деревень — словом, для района характерны все проблемы и города, и села.

Позднее, когда проводил в Раменском курсы с руководителями образовательных учреждений района, некоторые директора и завучи недоумевали: “Что в этой теме нового, если мы всю жизнь только тем и занимаемся, что стремимся повысить качество образования?”

Я спросил: что слушатели понимают под качеством образования? Аудитория была очень активна. Одни сводили это понятие только к качеству обучения — к числу школьников, обучающихся на “4” и “5”. Другие прибавляли к нему и уровень воспитания. Третьи под качеством понимали степень развитости личности, но не могли объяснить, как её, эту степень, определить. Четвёртые трактовали качество образования как процент выпускников, поступающих в вузы. Пятые предлагали определять качество образования готовностью выпускников школы к жизни — к труду, защите Отечества, к семейной жизни, разумному проведению досуга и т.д.

Я предложил руководителям представить ситуацию в школе, когда все учителя по-разному или все одинаково неверно понимают, что такое качество образования. Так возникла первая проблема, обнажившая кризис компетентности руководителей в, казалось бы, известной для них, старой как мир проблеме.

После лекций методическая служба района под руководством заведующей методкабинетом **Людмилы Александровны Павловой** развернула работу по освоению темы. В школах прошли теоретические конференции, “круглые столы”, установочные педсоветы. Учителя пытались разбираться в проблеме. Методкабинет предложил для обсуждения в коллективах такой перечень вопросов, который привожу ввиду его методической ценности и новизны:

1. Что Вы понимаете под результатами образования в своей работе?
2. Что Вы понимаете под качеством образования в своей деятельности, в работе школы?
3. В какой образовательной парадигме Вы осуществляете свою педагогическую деятельность и почему?
4. Какие образовательные парадигмы Вы знаете и почему отказались от их использования?
5. Умеете ли Вы операционально ставить цели образовательной деятельности?
6. Прогнозируете ли результаты образования учащихся на год, полугодие, четверть?
7. Если Вы прогнозируете результаты образования школьников, то сравниваете ли Вы достигнутые результаты с прогнозом по каждому ученику, классу, где работаете?

8. Вы прогнозируете результаты образования произвольно, наугад, на основе интуиции, или по критериям обученности, обучаемости, учебных возможностей учащихся, или по иной диагностической методике?

9. Сравнивали ли Вы когда-либо цели и результаты своей педагогической деятельности? Не полагаете ли, что соотношение цели и результата можно считать показателем качества образования?

10. Какие конкретные цели Вы ставили в данном (или прошедшем) учебном году перед школой (классом, перед собой)? Назовите их. Каких результатов Вы достигли? Совпадали ли цели с результатами? Как в связи с этим (совпадением или несовпадением) Вы оцениваете качество образования в школе (классе, с конкретным учеником)?

11. Результаты образования, которые Вы получили в этом году, являются запланированными или случайными?

Все образовательные учреждения города и района включили освоение темы “Управление качеством образования” в основные проектные документы школы: в программы развития, программы экспериментов, в исследовательские проекты и т.п. Мне удалось ознакомиться с ними на специально организованной в районе методической выставке. Так, в Дергаевской основной школе (директор А.Е. Попов) запланировали управлять качеством образования каждого ребёнка, создавая школу адаптивного типа на основе лично ориентированного подхода. В Речицкой средней школе (директор Н.В. Гребенникова) начали с разностороннего изучения школьников методом медико-психолого-педагогического консилиума, обеспечившим психологический мониторинг и проектирование наивысших возможных (оптимальных) результатов каждого ученика.

Средняя школа № 8 г. Раменское (директор Т.К. Воронова) сосредоточила внимание на управлении качеством образования с помощью новых педагогических психосберегающих технологий, а результаты образования учителя отслеживали с помощью квалиметрически охарактеризованных уровней (высокий, средний, низкий, оптимальный, допустимый, критический, недопустимый, катастрофический). К концу учебного года у школы все данные обученности по всем предметам, классам и параллелям в диаграммах.

В программе развития Никоновской средней школы (директор Т.Н. Можаяева) сосредоточили внимание на разработке модели выпускника и оценке его возможностей — потенциала: познавательного, творческого, коммуникативного и т.д. Разработаны специальные методики изучения увлечений каждого школьника.

Программные документы Раменской гимназии (директор М.А. Тарасова) отличаются добротной аналитической частью. Проблемный анализ занял 374 страницы и отразил серьёзную полноценную исследовательскую деятельность этой школы.

В Удельнинской гимназии (директор Р.И. Усова) намечена серьёзная работа по изучению мотивации школьников, их увлечений и интересов как основы для управления качеством образования.

В Гжельской школе (директор В.П. Шелепов) в программе развития сформулированы ожидаемые результаты по каждому году обучения и разработаны показатели оценки оптимальности текущих, конечных и отдалённых результатов.

Таким образом очевидно, что в районе проведена серьёзная подготовительная работа по управлению качеством образования, что, конечно же, стало весьма основательной предпосылкой успеха.

Прошлый учебный год стал первым годом реализации намеченного.

В работе Комитета по образованию Раменского района Подмосковья и его методкабинета импонирует то, что руководители не только подстёгивают отстающих, но и сдерживают слишком ретивых и своими организационными мероприятиями обеспечивают разумную, оптимальную последовательность действий образовательных учреждений. Анализ начального этапа перспективной многолетней работы был проведён на конференции в июне этого года. Пожалуй, самое удивительное в том, что этот профессиональный разговор начал глава администрации района **Владимир Фёдорович Дёмин**, человек, пони-

мающий ценность образования. Его вступительное слово отражало не только почтительное отношение к просвещенцам, но и понимание их проблем, обоснованную веру в хорошее будущее района. И уж совсем удивительно, что на конференции присутствовали главы всех сельских и поселковых округов: разговор о развитии образования был значим для них.

Назову ведущие идеи, которые, на мой взгляд, прогрессивны и характерны для всех выступающих и отражают суть проблемы управления качеством образования. Педагоги не сводили его только к качеству обученности, рассматривали как соотношение цели и результата образования, когда цели заданы операционально, спрогнозированы и рассматривались в одних и тех же параметрах, с результатом, поэтому они стали сопоставимы.

В той или иной мере все руководители школ стремились уйти от традиционной внеличностной парадигмы и показали, как школы и детские сады последовательно переходят к личностно ориентированному образованию, которое всегда даёт более высокие результаты, лучшее качество.

Директора и их заместители называли вид доминирующей в их школе образовательной практики (когнитивной, эмоционально-волевой, субъектной, самоопределения, самореализации, креативной и др.) и параметры, по которым оценивалось качество образования в их учреждении. Не скажу, что здесь уже всё достигнуто, но стремление Комитета по образованию создать в районе разносторонне развитую муниципальную образовательную систему, удовлетворяющую потребности разных детей и других социальных заказчиков, было очевидным.

Конференция показала, что школы и дошкольные учреждения, хотя и в разной мере, но все последовательно стремятся перейти от произвольного предугадывания результатов и качества образования выпускников (в форме мало обоснованного образа — модели) к прогнозированию результатов на базе разностороннего изучения личности каждого школьника, исследования индивидуальной траектории его развития.

Участники конференции справедливо отмечали, что для достижения нового качества образования, соответствующего требованиям бурно развивающегося общества, нужен новый учитель, а значит, работа с педкадрами по обновлению их профессионализма, ценностных ориентаций, эрудиции выходит на первый план.

Воспитанные уже не только в традициях консервативного школоведения, но и на идеях современного менеджмента руководители образовательных учреждений Раменского района с интересом ждали проблемного анализа проделанной работы. Он прозвучал в докладе председателя Комитета по образованию Н. Желтухиной и в заключительном слове автора этой статьи. Вот какие проблемы выявлены в результате анализа:

— абсолютное большинство руководителей оценивают результаты (а потому и качество) образования только по показателям обученности, хотя все признают, что не меньшее значение имеют ценностные ориентации школьников, уровень их воспитанности и развитости;

— говоря о положительных показателях качества образования, руководители не раскрывают, какой ценой они достигнуты. А между тем отрицательные эффекты и последствия образовательного процесса — перегрузка, переутомление, отвращение к школе, ущерб здоровью — к сожалению, у значительной части ребят, увы, имеют место. И это нужно отслеживать, изучать, не допускать их появления, иначе качество образования будет лукавством: то, что вредит детям, — это антикачество;

— наиболее частыми показателями добротного качества школьного образования назывались такие, как число медалистов, победителей олимпиад, количество поступивших в вузы (хотя этих ребят, по официальной статистике, в стране не более 30 процентов); о качестве же образования тех, кто пойдёт в сферу производства, в ПТУ и техникумы, ничего не говорилось. А ведь среди этой категории — большинство достойных людей, будущих хороших отцов и матерей, людей с золотыми руками (рабочие, шофера, строители и т.д.), очень нужных обществу профессий, от которых зависит качество нашей жизни. Исполни-

тельность в сочетании с ответственностью и профессионализмом в нетворческих областях деятельности, готовность к качественной работе как сформированные ценности, характерные для **очень многих** достойных выпускников, пока не исследуются, в расчёт почему-то не берутся;

— многие руководители ещё не осознали, что главные факторы, кардинально меняющие качество образования, лежат не только и не столько в сфере обновления педагогических технологий и способов организации образовательного процесса, сколько в области обновления содержания образования.

Эти проблемы-недостатки вряд ли можно поставить в упрек организаторам конференции, и её участникам, ибо районная конференция была установочной, на ней обобщены итоги лишь начального этапа работы над серьёзной темой, требующей не одного года. Их выявление руководители школ восприняли по-деловому, как некий проспект своей будущей деятельности.

Отрадно, что в Раменском районе Подмосковья и администрация, и органы управления образованием выстраивают муниципальную политику в области образования с учётом конкретных, самых существенных проблем деятельности школ. Уже сейчас очевидно, что здесь создаётся опыт, значимый для развития образования во многих муниципальных округах России.

Ознакомьтесь с рекомендациями научно-практической конференции **“Управление качеством образования: технологический аспект”**.

Привожу их потому, что знаю, как сложно управленцам подготовить такой документ — содержательный, конкретный.

1. Педагогическим коллективам развернуть работу по всесторонней диагностике обученности, обучаемости, учебных и нравственных возможностей и личностного развития каждого школьника.

2. Рекомендуем решительно отказаться от оценки качества образования только по показателям учебной успеваемости и перейти к комплексу оценок: качества знаний, умений и навыков, показателей личностного развития, уровня воспитанности, творческой развитости, самореализации и других показателей, определяемых школой. Обратит внимание на отрицательные эффекты и последствия образовательного процесса.

3. Принципиальным новшеством является осознанный отказ школ от оценки качества образования по числу учащихся, успевающих на “4” и “5”, замена этого научно некорректного подхода на иной, основанный на сравнении достигнутых учеником показателей с прогнозом, сделанным с учётом его возможностей.

4. Оценка работы школы по показателю “качество образования” должна включать в себя взаимосвязанную совокупность оценок оптимальности проекта, процесса, текущих, конечных и отдалённых результатов образования.

5. Каждая школа стремится последовательно перейти от внеличного подхода к личностно ориентированному, дающему образование более высокого качества.

6. Реализуя образовательную деятельность, школа вправе выбирать доминирующую образовательную практику: когнитивно-информационную, эмоционально-ценностную, креативную, самоопределения, самореализации личности, воспитательные и др., в зависимости от запросов и потребностей учащихся, и в соответствии с этим выбором определять показатели качества образования.

7. Важнейшим содержательным направлением образовательной деятельности в школе XXI века должно стать самообразование в широком понимании этого слова: от самопознания и самостоятельного обучения до самостроительства личности, достижение не любых, не только лучших, чем прежде, а наивысших возможных для конкретного учащегося образовательных результатов.

8. Важнейшим приоритетом школы, обеспечивающим высокое качество образования, становится не столько качество знаний, сколько сформированность у ученика устойчивой мотивации познания, надпредметных учебных умений, развитость различных сторон его

личности.

9. Участники конференции признают необходимым последовательное освоение новых информационных технологий.

10. Любые школьные системы признаются высокоэффективными, дающими образование высокого качества, если они основаны на психосберегающих технологиях и отвечают на вопрос: “Какой ценой (не ценой ли потерь) достигнуто то или иное качество образования?”

11. Качество образования в школе признаётся как соотношение цели и результата, если цель задана операционально, спрогнозировано потенциальное развитие школьника.

12. Главным фактором высокого качества образования становится систематическое обновление содержания образования за счёт уменьшения в нём схоластических знаний, не имеющих существенного практического значения и увеличения доли ценностного компонента.

13. Конференция рекомендует следующую структуру процесса управления качеством образования:

- сбор информации от потенциальных социальных заказчиков;
- формулирование социального заказа;
- определение наиболее предпочтительной миссии школы;
- соотнесение наиболее предпочтительного варианта миссии с имеющимися возможностями территориальной образовательной системы и корректировка на этой основе выбранных практик и результатов образования;
- выбор типа управления: ориентированного на процесс или на результат;
- выбор парадигмы образования;
- выбор типа (или доминирующего типа) образовательной практики;
- определение параметров, по которым будут оцениваться результаты образования;
- разработка и реализация методики диагностики личности каждого школьника;
- прогнозирование результатов образования каждого ребёнка;
- соотнесение желаемых результатов с имеющимися и с режимом жизнедеятельности школы;
- сравнение полученных результатов образования с операционально поставленными целями и таким образом — определение качества образования.

Московская область