

ОПЫТ МОСКВЫ

Как заменить борьбу за ресурсы соревнованием за образовательные результаты

Елена Чернобай

АННОТАЦИЯ В данной статье результаты участия московских школьников в международном исследовании PISA-2018 рассматриваются через призму изменений в управлении системой московского образования. Описанные в статье системные изменения могут быть интересны представителям органов власти, которые изучают механизмы роста качества образования в регионах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Школа, качество образования, образовательные результаты, международное исследование PISA, система московского образования, рейтинг, норматив подушевого финансирования, формульное финансирование, аттестация директоров школ, дополнительное образование.

DOI 10.22394/2078-838X-2020-1-42-51

Елена Владимировна
ЧЕРНОБАЙ

д. пед. н., профессор,
Институт образования
НИУ ВШЭ
(101000, РФ, Москва,
пер. Потаповский,
д. 16, стр. 10).
E-mail: echernobaj@hse.ru

Введение

И в России, и в международном сообществе идут дискуссии о том, как сделать школьное образование качественным, и о самом понятии качества. Обсуждение во многом направлено на осмысление проблем, связанных с неравенством в образовании. Почему школа порой не предоставляет условий для развития потенциала каждого ребенка? Почему проводят селекцию детей и делают ставку только на сильных и одаренных? Как преодолеть разрыв между сильными и слабыми школами? Какой риск создают для национальной экономики «недоученные дети»?

Нынешний период развития образования называют эрой измерений. До недавнего времени было сложно оценить уровень глобального образовательного неравенства, так как не существовало инструментов для междоународного сравнения образовательных результатов. Ситуация изменилась с появлением PISA (Programme for International Student Assessment) — одного из самых авторитетных международных исследований образования по оценке качества обучения. Исследование

настолько влиятельно, что некоторые страны создают свои образовательные стандарты на основе PISA.

Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся разработана в 1998 году. Ис-

следования на основе этой программы проведены впервые в 2000-м. PISA вобрала в себя опыт, наработанный к началу XXI века, и смогла стать действительно авторитетной и массовой программой оценки образовательных систем разных стран мира. Смысл исследования раскрывают три главных вопроса, которые формулируют разработчики PISA (Schleicher & Tamassia, 2000):

- Насколько хорошо молодые люди готовы решать задачи будущего?
- Могут ли они эффективно анализировать, обосновывать и высказывать свои идеи?
- Есть ли у них способность продолжать учиться в течение всей жизни?

PISA с самого начала позиционировалась разработчиками как инструмент обоснования и принятия политических решений в области образования. Цель PISA — оценить грамотность 15-летних школьников в разных видах учебной

деятельности: естественно-научной, математической и читательской. Главное преимущество данного международного исследования состоит в том, что оно в первую очередь оценивает способность учеников применять школьные знания в жизни, а также компетенции ребят в различных контекстах учебных предметов и межпредметного взаимодействия. Более того, исследование позволяет выявить изменения в системах образования в разных странах, а также позволяет оценить эффективность стратегических решений в области образования.

С 2000 года PISA проводится каждые 3 года. В каждом новом цикле исследования вводятся новые направления: PISA-2012 — финансовая грамотность; PISA-2015 — решение проблем; PISA-2018 — глобальные компетенции. В PISA-2018 основным направлением исследования стала читательская грамотность.

Исследование PISA по итогам 2018 года охватило более чем 80 стран и территорий, а его участниками стали 7289 15-летних подростков. В данном исследовании Москва приняла участие как отдельная территория. Рандомным образом были отобраны 163 школы и 7871 учащийся. По результатам исследования московские школьники оказались в тройке лучших в мире по уровню читательской грамотности, а также заняли пятое место по математической грамотности и шестое — по естественно-научной. Объективность исследования обеспечивалась международными наблюдателями, проверкой работ независимыми экспертами, многоступенчатым анализом ОЭСР достоверности результатов по собственным алгоритмам (Московский центр оценки качества образования, 2019).

Почему Москва стала лидером среди стран и крупных городов, которые обеспечивают высокое качество образования?

Многие страны объясняют успех своих школьников в PISA тем, что реформируют содержание образования, совершенствуют компоненты методической системы обучения (методы, формы, средства обучения и др.). Проанализировав путь, который Москва прошла за последние девять лет, можно сказать, что все это, безусловно, присутствует. Однако

ключевые условия, при которых московское образование заняло лидирующие позиции в мире, связаны с изменениями в системе управления образованием. Рассмотрим следующие ключевые условия: выравнивание ресурсных возможностей московских школ, формульное управление в системе московского образования, публичная аттестация управленческих кадров, рейтинг вклада школ в качественное образование московских школьников, а также развитие системы дополнительного образования.

Выравнивание ресурсных возможностей

Предоставление каждому ребенку равных возможностей для обучения было и остается одной из центральных тем для дискуссий в российском и международном пространстве. Образование часто рассматривается как «великий уравниватель», с помощью которого люди могут подняться выше социальных и экономических обстоятельств, создающих барьеры для развития их потенциала (Levin, Kelly, 1994; Rothstein, 2004).

СИТУАЦИЯ В МОСКОВСКОМ ОБРАЗОВАНИИ ИЗМЕНИЛАСЬ: ОБЪЕКТОМ ФИНАНСИРОВАНИЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОБРАЗОВАНИЯ СТАЛ РЕБЕНОК, А НЕ СТАТУС ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

На уровне правительства г. Москвы к проблеме устранения неравенства в образовании было обращено самое пристальное внимание. В 2011 году была поставлена задача — обеспечить каждому школьнику города равные условия, чтобы он смог стать успешным человеком в современном — очень разнообразном — мире. А для этого каждая школа Москвы сама должна стать успешной моделью такого мира. Необходимо было выровнять ресурсные

возможности всех без исключения московских школ (Чернобай, 2016).

Серьезные организационные и структурные изменения в системе московского образования начались с перехода в 2011 г. к финансированию, которое следовало за учеником и не зависело от статуса образовательной организации. Такое финансирование в соответствии с постановлением правительства Москвы от 22 марта 2011 г. № 86-ПП «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве» принято называть нормативно-подушевым.

125 школам, вошедшим в 2011 году в пилотный проект, а сегодня и всем школам города был обеспечен равновысокий норматив финансирования на одного учащегося, в том числе коэффициенты к установленным нормативам на обучение детей с особыми образовательными потребностями и детей-инвалидов. То есть в основу формульного принципа финансирования были заложены расходы не на содержание системы (площади зданий, штатное расписание и т. д.), как это было прежде, а расходы на ребенка, на предоставление ему качественного образования.

Обращаясь к цифрам, следует отметить, что объем финансового обеспечения в соответствии с нормативными затратами на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ начального общего образования в государственных образовательных организациях г. Москвы в 2011 году составлял 85 тысяч рублей, основного общего — 107 тысяч рублей и среднего общего — 123 тысячи рублей на одного обучающегося в год соответственно. Очевидно, что у школ появился важный стимул бороться за учеников, ведь от количества детей теперь зависел объем финансирования каждой конкретной школы. Однако в постановление правительства Москвы № 86-ПП неоднократно вносились и продолжают вноситься изменения, направленные на улучшение условий работы московских школ. С 1 января 2020 года затраты на одного учащегося первого — четвертого классов составят 135 тысяч рублей в год. На ученика пятого — девятого классов из бюджета будет выделяться 155 тысяч, на старшеклассника — 175 тысяч рублей.

Таким образом, мы видим, что ситуация в московском образовании изменилась: объектом

финансирования на всех уровнях образования стал ребенок, а не статус образовательной организации. И не важно, в какой школе он учится, важно, что финансируется ученик с его изначальными способностями, скрытыми возможностями, которые, безусловно, можно развить в условиях равновысокого финансирования. Такая новая логика финансового обеспечения стала мощным мотивирующим инструментом всех последующих изменений. Она была призвана выровнять по высокому уровню стартовые условия финансирования всех образовательных организаций.

Формульное управление

В связи с появлением пилотного проекта в системе столичного образования произошло еще одно очень важное событие. Теперь департамент образования потерял возможность административного управления школой в части распределения финансовых средств. Чиновники перестали влиять на размер финансирования школы как в сторону его уменьшения, так и увеличения. Теперь это зависело не от них. С переходом на формульное финансирование это стало зависеть исключительно от самой школы и ее педагогического коллектива. Возникла ситуация прямого взаимодействия школы и жителей Москвы. Только от самой образовательной организации стало зависеть, поведет ли москвич своего ребенка в ту или иную школу.

Такой подход нашел применение в ценностных установках развития нынешней городской системы образования. Это выразилось в том, что состоялся переход от развития системы ради системы (где значительно выделялись некоторые ее элементы, например «золотые крупички» — элитные московские школы) к развитию системы в интересах каждой московской семьи (Чернобай, 2016). Акценты сместились на потребности и запросы московских семей как основных потребителей образовательных услуг. Подчеркнем, что раньше качественное образование было прерогативой только нескольких десятков элитных школ. Сегодня же стремление к массовому качеству образования — характерная черта работы каждой московской школы и в целом столичной системы образования. Появление такого посыла повлекло за собой отказ

от прежних стереотипов, что только «элитные школы» могут дать качественное образование, отбирая учеников, соответствующих их статусу.

Долгое время для модели финансового обеспечения в системе образования было характерно планирование расходов без прямой связи с результатом. Такая модель оказалась нестойкой в условиях нового финансового механизма предоставления образовательных услуг, направленного на достижение измеримого образовательного результата, необходимо государству, обществу и самим обучающимся. Измеримость такого результата для ребят определяется во многом их образовательной успешностью. Эта успешность складывается из завоеваний, побед, образовательных достижений, которых они могут достичь в образовательном процессе, конкурсах, олимпиадах, различных внешних испытаниях.

С переходом на новое нормативно-правовое законодательство понятие качества образования стало не только педагогическим, но и экономическим. В данном случае мы считаем необходимым возразить тем, кто не видит связи между финансовыми механизмами и новым качеством образования. Нормативно-подушное, или формульное, финансирование фактически стало ключевым механизмом обеспечения качества в современной систе-

любого государства. Зачастую способ финансирования определяется изменениями приоритетов в системах образования. В данной ситуации показательным является пример системы образования Москвы, когда была определена цель — создание равновысоких возможностей для развития человеческого и социального капиталов как можно большего количества детей и подростков столицы.

В международной практике выделяется три основных метода финансирования. Первый — это финансирование по формуле, то есть распределение ресурсов на основе универсальной согласованной формулы. Второй — утверждение бюджета, то есть представление бюджета, составленного школами или любыми другими органами, для утверждения ответственным финансирующим органом. Третий метод был назван дискреционным. Он позволяет ответственному финансовому органу действовать на свое усмотрение при определении и распределении объема ресурсов с учетом потребностей образовательных организаций.

В некоторых образовательных системах, где межведомственные власти определяют объем средств, высшим органом власти устанавливается единый набор критериев. Такая практика реализуется в Бельгии, Чешской Республике, Греции, Австрии, Словакии, Северной Ирландии и Турции. Напротив, в таких странах, как Болгария, Дания, Эстония, Франция, Латвия, Литва, Польша, Румыния, Финляндия, Швеция, Англия, Уэльс и Шотландия, межведомственные власти могут свободно выбирать, какие критерии использовать.

При этом подушное финансирование признается наиболее прозрачным способом финансирования и используется

во многих европейских странах. Так, в Англии каждый местный орган власти может выбрать несколько критериев из централизованного списка, включающего 12 факторов, чтобы разработать свою собственную формулу для распределения финансирования, включающего расходы на персонал и оперативные ресурсы школы. Обязательными являются два фактора: расходы на одного ученика и фактор депривации.

С ПЕРЕХОДОМ НА НОВОЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ СТАЛО НЕ ТОЛЬКО ПЕДАГОГИЧЕСКИМ, НО И ЭКОНОМИЧЕСКИМ

ме образования, другими словами, финансово-экономические механизмы стали основой устойчивости образовательной системы в целом (Чернобай, 2016).

Многие страны стремятся найти наиболее эффективные механизмы финансирования системы образования. Ведь достижение максимальной эффективности от расходования бюджетных средств — одна из важнейших задач

Нормативно-подушевое финансирование также является одним из критериев общей формулы в Дании, Польше и Финляндии (Organization for Economic Cooperation and Development Staff, 2014).

Опыт Москвы показывает положительные преимущества развития и перехода образовательных организаций на нормативно-подушевое финансирование, которые выравнивают ресурсные возможности школ, а следовательно, устраняют неравенство образовательных возможностей московских школьников. Среди них необходимо назвать следующие:

- снижается влияние субъективных факторов при распределении финансовых средств (получение образовательной организацией соответствующих денежных ресурсов в определенном объеме зависит от установленных нормативов финансирования, а не от административных решений);
- повышение самостоятельности образовательных организаций (школа получает финансовые средства без разбивки по статьям экономической классификации и сама определяет направления их использования, но такая свобода влечет за собой и повышенный уровень ответственности);
- возрастает заинтересованность образовательных организаций в эффективном и законном использовании выделенных средств;
- нормативно-подушевое финансирование является мотивирующим фактором создания крупных образовательных организаций, с целью охвата как можно большего количества детей и предоставления им широкого спектра предложений в соответствии с их образовательными потребностями;
- развитие здоровой конкуренции между крупными образовательными организациями в оказании образовательных услуг потребителям (Чернобай, 2016).

Управление системой образования с помощью формул — еще один принцип, направленный на устранение неравенства в образовании. В этой связи в системе московского образования формульный подход был принят в качестве основы всех изменений в системе и механизма мотивации школ для обеспечения высоких результатов московских школьников.

Рассмотрим некоторые формулы расчета выделения субсидий государственным образовательным организациям Москвы.

Расчет субсидии на реализацию дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования:

$$\text{Субсидия} = \text{Численность обучающихся} \times \text{Норматив затрат}$$

Расчет субсидии на реализацию дополнительного образования детей:

$$\text{Субсидия} = (\text{Численность обучающихся} \times 75 \% \times \text{Расчетная сумма финансирования}) / 2$$

Расчет субсидии на содержание имущества:

$$\text{Субсидия} = \text{Численность обучающихся} \times \text{Норматив на содержание имущества}$$

Расчет целевых субсидий (повышение квалификации, текущий ремонт):

$$\text{Субсидия} = \text{Численность обучающихся} \times \text{Расчетная сумма финансирования}$$

Из вышеприведенных формул видно, что ключевым параметром, в соответствии с которым происходит расчет образовательной услуги, является численность обучающихся, что подтверждает выдвинутый тезис — «деньги следуют за учеником». Формульное финансирование касается не только образовательного процесса. Оно относится и к расчетам на коммунальные платежи, к выделению средств на текущий ремонт и многому другому.

Для оплаты труда руководителей московских образовательных организаций также разработана формула.

$$\text{Должностной оклад} = \text{Средняя заработная плата 50 \% педагогических работников с наименьшей заработной платой} \times \text{Коэффициент кратности}$$

Следует особо выделить четыре принципа финансирования в системе московского образования: формульность — «деньги следуют за учеником»; равноценность каждого ученика для города; создание необходимых условий для детей-инвалидов (повышающий коэффициент); поощрение школ за вклад в качественное образование московских школьников (система грантов).

Следствием перехода столичной системы образования на формульное финансирование стало повышение заинтересованности школы в работе с каждым учащимся, в сохранении и приумножении ученического контингента. В тех московских школах, куда стремится записаться большой поток желающих, открывается необходимое количество классов, где преподают квалифицированные педагоги, которые благодаря именно формульному финансированию получают за свой труд достойную заработную плату (Чернобай, 2016).

Публичная аттестация управленческих кадров

Качество образования — это важнейший показатель успеха школы, и поэтому управление им становится приоритетным в работе директора школы (The Russian Government, 2014).

В мировом сообществе значимая роль отводится теме лидерства в образовании. Многочисленные исследования доказали, что успеваемость, результаты и достижения учеников находятся в прямой зависимости от эффективности директора школы (Hallinger, 2018; Duke, 2010). Недостатки в школьной системе совпадают с недостатками в модели лидерства директора школы (Day et al., 2010). Международные исследователи резюмируют, что в настоящее время на директора школы возложена огромная ответственность, где провал в обеспечении эффективности школы приравнивается к личному провалу директора (Hallinger, 2018; Duke, 2015; Hammersley-Fletcher, 2018). Авторы исследований, указанные в сносках, имеют различные подходы и понимание того, что включает в себя эффективность работы школы. Эффективность школы оценивается: репутацией, рейтингом, наличием уникальной программы, образовательными результатами обучающихся (выше ожидаемого), динамикой их результатов, эффективным/целесообразным и гибким использованием ресурсов и др.

В Москве уже несколько лет эффективно работает система подготовки лидеров для образования, в том числе в форме аттестации

директоров школ. Аттестация — это многофункциональный инструмент, который в первую очередь обеспечивает открытость и прозрачность всех процессов в системе московского образования, а также стимулирует директоров школ к обеспечению достижения реальных результатов.

Проверка знаний и управленческих навыков обязательна как для опытных руководителей, так и для тех, кто претендует на этот пост. По сути, это экзамен, на котором независимая комиссия проверяет, насколько хорошо кандидат знает законодательство в сфере образования, оценивает его профессиональные навыки. Ведь директор — это не просто управленец. Он постоянно взаимодействует с учителями, учениками, их родителями. И поэтому должен уметь правильно выстроить работу со всеми участниками образовательных отношений. Аттестация является одним из инструментов формирования кадрового резерва в московском образовании.

Экзамен управленцы сдают в два этапа. Первый — часовое компьютерное тестирование в целях оценки управленческих компетенций руководителя. Необходимо отметить, что в современных условиях отличительные особенности управленческой сферы современного ру-

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОБРАЗОВАНИЯ С ПОМОЩЬЮ ФОРМУЛ — ЕЩЕ ОДИН ПРИНЦИП, НАПРАВЛЕННЫЙ НА УСТРАНЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА В ОБРАЗОВАНИИ

ководителя московской школы определяются следующими факторами:

- управление большим коллективом;
- управление интегрированными ресурсами;
- управление сложными процессами;
- управление результатами;
- управление публичной информацией (Калина, 2016; Чернобай, 2016)..

Именно эти факторы определили содержание тематических блоков тестирования директоров

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ В МОСКВЕ ОХВАЧЕНО БОЛЕЕ 1 МЛН ДЕТЕЙ (86 %) В ВОЗРАСТЕ ОТ 5 ДО 18 ЛЕТ

московских школ. При этом все теоретические и практические вопросы составлены так, чтобы экзаменаторы могли выяснить, понимает человек, как управлять образовательной организацией, или нет. Программа формирует индивидуальную подборку из нескольких тысяч вопросов и кейсовых заданий для каждого пользователя. Нужно не просто знать нормативную базу, основы педагогики, менеджмента и права, но и понимать логику системы столичного образования.

Если первое испытание пройдено успешно, то кандидата ждет собеседование с аттестационной комиссией Департамента образования и науки города Москвы, в которую входят результативные директора московских школ, ученые, представители профсоюза, журналисты, родители, общественные деятели. Инструментом оценки профессиональной деятельности директора является аттестационная справка. Она включает в себя 7 разделов:

- эффективность управления ресурсами;
- вклад образовательной организации в качественное образование;
- педагогический коллектив;
- обеспечение безопасности образовательной организации;
- внешняя информация (не устранившиеся замечания разных служб);
- дополнительная информация об аттестуемом;
- результат квалификационных испытаний.

Следует отметить, что все данные для аттестационной справки выгружаются автоматически из информационных систем Департамента образования и науки, то есть аттестация — это объективная процедура, не зависящая от человеческого фактора. Каждый показатель аттестационной

справки — отражение эффективности работы управленческой команды школы.

Не так давно была представлена новая модель аттестации единой управленческой команды школы, которая дополнит аттестацию управленцев и будет носить добровольный характер. Важно понять, действительно ли в школе работает команда управленцев, когда все члены управленческой команды понимают, принимают и разделяют, а также умеют реализовывать общегородские цели и задачи в интересах московских семей.

Публичная аттестация директоров стала инструментом устранения неравенства в образовании, так как позволила открыто сравнивать результаты деятельности всех школ Москвы.

Рейтинг вклада школ

Выравнивание финансирования всех московских школ позволило открыто сравнивать их результаты.

С 2011 г. в Москве начал выстраиваться ежегодный независимый рейтинг школ, который стал объективной и общепризнанной шкалой оценки качества московского образования. В основу построения модели рейтинга образовательных достижений школ города Москвы были заложены следующие базовые принципы:

- соотнесение вектора результатов с вектором ориентиров развития системы московского образования в интересах москвичей;
- учет результатов обучающихся (а не процессов и условий);
- прозрачность и открытость процедуры рейтинга;
- сбалансированность критериев путем математического моделирования;
- преемственность критериев предыдущих рейтингов;
- учет внешних объективных параметров, измерение которых не зависит от образовательной организации;
- учет результатов из информационных систем, исключая дополнительную нагрузку на школы;
- каждый ученик может повысить рейтинговый балл школы;
- ни один ребенок не может снизить рейтинговый балл школы.

Как известно, мотивирование — это основа методик управления. Основная цель мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся ресурсов, что позволяет повысить общую результативность. Если стимулы мотивации разделять на внешние и внутренние, то к внешним можно отнести заработную плату, продвижение по службе, похвалы и признание и другие. Внутренними стимулами мотивации могут быть содержательность и значимость выполняемой работы, самоуважение, удовольствие от общения, возникающее в процессе работы, чувство достижения результата. Надо сказать, что для реализации внутренних стимулов мотивации педагогических коллективов и в целом образовательных организаций нынешняя система образования Москвы предоставляет большие возможности. Одной из таких возможностей и стал рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников. Рейтинг является средством стимулирования их развития, а также инструментом управления на разных уровнях системы образования г. Москвы — общегородском, межрайонном и собственно школьном.

Говоря о формировании рейтинга столичных образовательных организаций, необходимо отметить, что ранжирование проводится на основе данных о результатах деятельности школ, содержащихся в общегородских информационно-аналитических системах Департамента образования и науки г. Москвы. Другими словами, школы не обременены сбором данных и заполнением каких-либо форм (Чернобай, 2016).

За все годы существования рейтинга его критерии совершенствовались. Так, например, методика расчета вклада школ в качественное образование московских школьников в 2019–2020 гг. включает в себя следующие блоки (по данным Московского департамента образования, 2019):

- качественное массовое образование;
- развитие талантов у максимального количества обучающихся;
- работа дошкольных групп;
- профилактика правонарушений;
- инклюзивное образование;
- социокультурное развитие;
- профессиональные умения и мастерство;

- массовый любительский спорт;
- удовлетворенность семей образовательными организациями;
- динамика широты возможностей обучающихся.

Дополнительное образование

Есть статистика, которая говорит о том, что в образовательных достижениях лидируют ученики тех столичных школ, администрации которых умеют свою школу делать открытой городу. Тогда ученики получают большие возможности и приносят школе результаты (Kalina, 2016).

В настоящее время дополнительное образование детей в Москве реализуется в школах, колледжах, вузах и учреждениях дополнительного образования. Ребенок может посещать кружки, организованные как в школе, в которой он получает основное образование, так и в иной образовательной организации. В рамках общегородского проекта «Город как школа» кружки и секции для детей проводятся в музеях, театрах, парках, частных компаниях, на предприятиях и иных объектах социальной и научной сфер города. Таким образом, для жителей всех районов города Москвы организованы площадки для получения дополнительного образования.

Программы дополнительного образования реализуются по всем направлениям: техническое, естественно-научное, физкультурно-спортивное, художественное, туристско-краеведческое, социально-педагогическое.

Для образовательных организаций Департамента образования и науки города Москвы приоритетным является развитие программ технического и естественно-научного направлений. В 13 тысячах кружков дополнительного образования технической направленности обучаются более 251 тысячи человек, в 19,5 тысячи кружков естественно-научной направленности — более 338 тысяч человек.

Надо сказать, что сегодня в образовательных организациях г. Москвы меняется логика построения образовательного процесса. Образовательный процесс в московских школах за счет сотрудничества с другими школами, колледжами, вузами, музеями становится более гибким, учитывая индивидуальные потребности

и способности учащихся. Благодаря такому подходу для московских выпускников созданы условия максимального наполнения их портфолио индивидуальных достижений, которые учитываются вузами при приеме, что в свою очередь повышает их заинтересованность и формирует особую мотивацию в ходе обучения в школе. Для решения этой задачи силами городской системы образования реализовывался целый ряд проектов, таких как «Урок в музее», демонстрирующий ученикам практическое применение знаний по школьным предметам, приобщая школьников к посещению музеев и других учреждений культуры; «Школьные знания для реальной жизни», проект представляет собой некое дидактическое пособие, в котором публикуются полезные материалы для использования в реальных жизненных ситуациях.

Сегодня в системе московского образования есть ряд проектов, которые ориентированы на обучающихся разных возрастов, — «Университетские субботы», «Исторические субботы», «Арт-субботы», «Экосубботы», «Форсайт профессионального успеха», «Субботы будущего», «Научные субботы» и многие другие.

В настоящее время дополнительным образованием в Москве охвачено более 1 млн детей (86 %) в возрасте от 5 до 18 лет. Сегодня московская система дополнительного образования — это «точка входа» в будущую профессиональную деятельность, знакомство с реальным миром реальных (не формальных) достижений и результатов, познание учеником своих способностей.

Возможности города создают многопрофильную, многокомпонентную среду для развития способностей и умений каждого ребенка. Внешкольное образование по определению ориентировано на получение реальных неформальных практических навыков и умений, помогает научить ребенка использовать школьные знания, чтобы создавать и использовать новое, достигать жизненных, практико-ориентированных результатов. Город предоставляет ученику неограниченный выбор различных активностей.

Заключение

В завершение следует сказать, что успехи московских школьников в PISA-2018 обеспечивают как минимум три группы факторов:

финансовые (равновысокий норматив финансирования с 2011 года для всех московских школ, рост заработной платы учителей), организационно-управленческие (подготовка управленческих кадров, их публичная аттестация, рейтинг вклада школ) и, конечно, педагогические (дополнительное образование, развитие массового олимпиадного движения начиная с начальных классов, практико-ориентированный характер обучения в московских школах).

Литература

1. Чернобай Е. В. Логика изменений в системе образования города Москвы. М.: Просвещение, 2015. — 112 с.
2. Чернобай Е. В. Школа, у которой учатся / Е. В. Чернобай, А. Б. Молотов. — М.: Просвещение, 2016. — 160 с.
3. Калина И. И. Мы хотели свободы? Мечта сбылась// По материалам беседы на страницах журнала «Управление школой — Первое сентября». — 2013. — № 12. — С. 4–8
4. Калина И. И. Город — школа, открытая ученикам [Электронный ресурс] / И. И. Калина // Учительская газета. — 2016. № 43. — Режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/67193> (дата обращения: 25. 02. 2020).
5. Московский департамент образования. Рейтинг московских школ. [Электронный ресурс] // URL: <https://school.moscow/rating> (дата обращения: 25. 02. 2020).
6. Московский центр оценки качества образования. PISA-2018. [Электронный ресурс] // URL: https://mcko.ru/pages/i_s_q_e_pisa (дата обращения: 25. 02. 2020)
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р; г. Москва [Электронный ресурс] // URL: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 08.09.2014).
8. Day C., Sammons P., Leithwood K., Hopkins D., Harris A., Gu Q., Brown E. Ten strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL, 2010.
9. Duke D. L. Leadership for Low-Performing Schools: A Step-By-Step Guide to the School Turnaround Process. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2015.
10. Hallinger P. Bringing context out of the shadows of leadership. Educational Management Administration & Leadership. 2018. № 46 (1). 5–24.
11. Hammersley-Fletcher L. Re-figuring the world of educational leadership: Struggles with performance, disenfranchisement and critical consciousness. In Educational Leadership: Theorising Professional Practice in Neoliberal Times. 2018. 27–41. doi. org/10.4324/9781315620572
12. Levin H., Kelly C. Can education do it alone? Economics of Education Review. 1994. vol. 13. no. (2). pp. 97–108.
13. Organisation for Economic Co-operation and Development Staff. Education at a Glance OECD Indicators — 2006 Edition. Paris: OECD, 2006.

14. OECD. <http://www.erasmusplus.sk/uploads/publikacie/170EN.pdf>. doi:10.2797/7857
15. Schleicher A., Tamassia C. Measuring Student Knowledge and Skills: The PISA 2000 Assessment of Reading, Mathematical and Scientific Literacy. Education and Skills. OECD, 2000.
16. Rothstein R. Class and schools: Using social, economic, and educational reform to close the black-white achievement gap. Washington, D.C.: Economic Policy Institute, 2004.

Experience of the Department of Education and Science of the city of Moscow. How to replace schools' struggle for resources with a competition for learning outcomes

Elena V. CHERNOBAY.

Doctor of pedagogical Sciences, Professor. HSE Institute of education. (16–10, Potapovsky, 101000, Moscow, Russian Federation). E-mail: echernobaj@hse.ru

Abstract

The article discusses the outcome of OECD's Programme for International Student Assessment (PISA-2018) with the focus on the success of Moscow students there, as related to changes in the management of the Moscow education system. The ranking of the Moscow schools in PISA is comparable with the results of such recognized best schools in the world as the schools of Shanghai (China), Singapore, Hong Kong (China). Their results outperform the most of OECD countries. Regarding the quality of education, Russia is going to become one of the top 10 countries by the end of 2024. Each country's position in this ranking list is going to be based on PIRLS, TIMSS, and PISA research. The global system changes of secondary education in Moscow, addressed in the article, will appeal, therefore, to policy-makers and researchers seeking to understand the quality-of-education related processes in the Russian regions.

Keywords: school, the quality of education, learning outcomes, Programme for International Student Assessment, Moscow education system, ranking, formula financing, certification of school principals, complementary education.

References

- Chernobay, E. V. (2015). *Logic of changes in the Moscow education system*. Moscow: Prosveshcheniye. (In Russian).
- Chernobay, E. V. (2016). *The school they study at*. Moscow: Prosveshcheniye. (In Russian).
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Duke, D. L. (2015). *Leadership for Low-Performing Schools: A Step-By-Step Guide to the School Turnaround Process*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), pp. 5–24.
- Hammersley-Fletcher, L. (2018) Re-figuring the world of educational leadership: Struggles with performance, disenfranchisement and critical consciousness. In *Educational Leadership: Theorising Professional Practice in Neoliberal Times*, pp. 27–41. doi.org/10.4324/9781315620572
- Kalina, I. I. (2016). A city is a school open to students. *Uchitelskaya gazeta*. Retrieved from <http://www.ug.ru/archive/67193> Uchitelskaya gazeta. (In Russian)
- Kalina, I. I. (2013). We were looking for freedom? The dream come true. *School management – first of September*, 12, pp. 4–8. (In Russian)
- Levin, H., & Kelly, C. (1994) Can education do it alone? *Economics of Education Review* 13 (2), 97–108.
- Moscow center for the education quality assessment. (2019). *PISA-2018*. Retrieved from https://mcko.ru/pages/i_s_q_e_pisa. (In Russian)
- Metropolis Schools. (2019). *Rating of moscow schools*. Retrieved from <https://school.moscow/rating>. (In Russian)
- OECD. (2014). <http://www.erasmusplus.sk/uploads/publikacie/170EN.pdf>. doi:10.2797/7857
- Organisation for Economic Co-operation and Development Staff. (2006). *Education at a Glance OECD Indicators – 2006 Edition*. Paris: OECD.
- Rothstein, R. (2004). *Class and schools: Using social, economic, and educational reform to close the black-white achievement gap*. Washington, D.C.: Economic Policy Institute.
- Schleicher A., Tamassia C. (2000). Measuring Student Knowledge and Skills: The PISA 2000 Assessment of Reading, Mathematical and Scientific Literacy. *Education and Skills*. OECD.
- The portal of legal information. (2014). *Order № 1726-p*. Retrieved from <http://www.pravo.gov.ru>. (In Russian)