



---

Е.А. Ленская

## Комментарий к докладу Майкла Барбера «ПРЕИМУЩЕСТВА СИСТЕМЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ОТЧЕТНОСТИ»

Автора доклада, профессора Майкла Барбера, недаром называют архитектором реформ образования в Великобритании. Он не только автор замысла последней реформы содержания образования в начальной школе — он последовательно воплощал эту реформу в жизнь, будучи советником госсекретаря по вопросам образования, и постоянно информировал широкую общественность о том, каких результатов добиваются школы в ходе этой реформы.

Всякому реформатору известно, что если вообще не рассказывать общественности о ходе реформ, то эту функцию возьмут на себя другие — и будут выдавать предвзятое мнение противников реформы за обоснованное суждение. Поэтому нужно позаботиться об освещении преобразований самому. Однако сколько бы вы ни продумывали показатели и как тщательно бы ни выверяли информацию о переменах, происходящих в результате реформы, вас обязательно будут упрекать в том, что ваши показатели завышены, а оценки неточны.

Чаша чия не миновала и английскую реформу начальной школы, но чем громче звучала критика, тем четче и прозрачнее становились показатели достижений, тем труднее было к ним придраться. Постепенно хор критиков затих и о реформе стали говорить как о деле сделанном и несомненно удачном.

Сам Майкл Барбер говорит об этом так: «У любой реформы, если она настоящая, а не косметическая, обязательно есть противники. Задача тех, кто реализует инновации, в том, чтобы в какой-то момент самые ожесточенные критики захотели присоединиться к замыслу, начали говорить от лица реформы: мол, мы с самого начала тоже так думали».

Майкл Барбер прошел путь от школьного учителя до профессора Оксфордского университета, от деятеля учительских профсоюзов, инициирующего реформы «снизу» до советника премьер-министра Великобритании Тони Блэра, возглавившего отдел реализации социальных программ в аппарате премьера и отслеживающего судьбу инициатив «сверху».



На этой последней по времени должности профессор Барбер сделал социальные министерства Великобритании подотчетными не столько правительству и премьер-министру, сколько избирателям и потребителям услуг. Они должны были разработать показатели своей деятельности, которые были бы понятны каждому потребителю и значимы для него. Так, показателем деятельности Министерства здравоохранения стало время ожидания медицинской услуги — длина очереди на операцию, на госпитализацию, время, проведенное в ожидании приема. Каждое министерство обязано продемонстрировать улучшение этих показателей в течение определенного времени, и если показатели не улучшаются — это предмет для серьезного разговора: что не сработало, где еще есть скрытые резервы.

Граждане Великобритании получили доступ к контролю деятельности всех ведомств, предоставляющих им социальные услуги. Стали ли они меньше критиковать правительство? Вряд ли. Но критика их стала более конструктивной и обоснованной. В каком-то смысле общество стало более «просвещенным потребителем», а это дорогого стоит.

Сейчас Майкл Барбер покинул правительство Тони Блэра: его пригласил к сотрудничеству фонд Билла Гейтса, который планирует поддержку широкомасштабной реформы средних школ США. Жизнь покажет, насколько последовательно будут воплощаться инициированные им реформы в социальной сфере Великобритании. Как кажется, у профессора Барбера есть основания для оптимизма: его вклад в работу правительства отмечен самой высокой наградой — рыцарским крестом и званием «сэра», а значит, правительство верит в необходимость продолжения начатых им реформ.

\*\*\*

Пожалуй, ни одна страна за последнее время не вложила столько интеллектуальных и финансовых ресурсов в сферу образования, сколько Великобритания. И это оказалось возможно прежде всего потому, что стране удалось выйти из тупика, в который, сами того не желая, ее загнали профессионалы и «доброжелатели» системы. Логика Майкла Барбера предельно прозрачна: если вы будете постоянно критиковать систему, никто, в том числе и государство, не захочет вкладывать в нее деньги. Как только система сможет продемонстрировать успех, значимый для каждой семьи, привлечь инвестиции станет намного легче.

Мне кажется, что нашей стране есть чему поучиться на этом примере — ведь мы находимся на витке развития, соответствующем «мрачному восьмидесятым» Майкла Барбера. Даже внутри руководящих образованием ведомств можно услышать яростную критику проводимых ими же преобразований. Профессора и преподаватели тоже критикуют, но с альтернативными концепциями или даже хорошо оформленными идеями выступают единицы. Пот-



ребитель, естественно, боится любых реформ, исходящих от столь разобщенного сообщества.

В правительстве активно обсуждается планирование на основе измеряемых показателей. Есть надежда, что в основу этих показателей ляжет не ведомственная логика, а логика диалога с потребителем. Да, результаты образования видны не сразу, но искусство диалога в том и состоит, что подыскиваются промежуточные показатели, которые позволяют потребителю понять, есть ли прогресс на пути реформы. Когда команда Майкла Барбера приступала к реформе начальной школы, она действовала следующим образом: было выбрано два приоритетных показателя, и именно они и отслеживались на национальном уровне. Другие важные задачи не снимались с повестки дня — просто они контролировались внутри ведомства. Это позволяло обществу увидеть результаты и не запутаться в логике реформ.

Были определены качественные показатели, для чего использовались существующие измерители, к которым уже привыкли школьные учителя. Поскольку приоритетом было улучшение уровня грамотности и вычислительных навыков выпускников начальной школы, в основу измерения легли описанные иерархии уровней компетентности, соответствие которым умеет определять любой учитель. Однако к их описанию решили вернуться — для того, чтобы убедиться, что они написаны понятным для непрофессионала языком.

После этого были определены количественные показатели: сколько процентов школьников должны будут достигнуть определенного уровня качества чтения, письма и счета за определенный период времени.

Программа действий для достижения этих показателей была внутренним документом, а вот продвижение от одного промежуточного показателя к другому все время предьявлялось обществу. При этом — и это очень важно — если показатели не были достигнуты, об этом тоже сообщалось в прессе. Производился анализ причин неудачи и намечались шаги по наращиванию темпов. В результате четырех лет работы программы результаты оказались впечатляющими — речь шла о существенном улучшении показателей у сотен тысяч детей. Даже непрофессионалу было очевидно, что уровень чтения этих детей достаточен для того, чтобы успешно продолжать учебу. Против вложений в такой результат никакой налогоплательщик возражать не будет.

Если открыть любую центральную газету Великобритании, новости образования будут на первой полосе. Они могут быть очень критическими — но такой подход удерживает образование в фокусе общественного внимания. У нас такого внимания удостоился, пожалуй, только ЕГЭ. Может быть, потому, что у этой реформы есть реальные показатели успеха — как достигнутые, так и пока не достигнутые, но значимые для потребителя? А как мы узнаем, например,



об успехах профильной школы? Или о качестве новых стандартов? Что все это означает для конкретного ученика или учеников?

Среди наиболее интересных инструментов измерения качества образования, появившихся в Великобритании в последнее время, хочется отметить так называемую «оценку по принципу добавленной стоимости» — о ней неоднократно упоминается в докладе Майкла Барбера, когда речь идет об измерении прогресса каждого ученика. Этот инструмент способен сильно изменить уклад школьной жизни. Теперь учитель в британской школе отвечает не за среднестатистические показатели успеха, а за реальный шаг вперед каждого из своих учеников.

Конечно, чтобы оценить такой шаг, нужен стандарт, описанный через иерархию уровней компетентности. Но когда такой стандарт по каждому предмету есть, можно померить и длину шага слабого ученика и прирост знаний у сильного. А оценка работы учителя будет складываться из показателей всех его учеников. Поэтому он не может забыть ни об одном из них. Какими бы прекрасными знаниями не обладал отличник, если он за год не достиг более высоких показателей, значит, год для него прошел зря — и это повлияет на оценку работы учителя. И наоборот, если в класс пришел очень слабый ученик, даже если он не достиг за год учебы планируемых показателей, но сильно прибавил относительно того уровня, с которого стартовал, — это прекрасно характеризует работу учителя.

Так же сравнивают и школы. Предположим, школа находится в сельской местности, ресурсов у нее мало, дети приходят со слабой подготовкой — но среди школ, находящихся в сходных условиях, она дает самые высокие показатели роста успеваемости всех учеников. Значит, эта школа хорошо работает. А элитная школа, не дающая прироста качества, даже если ее абсолютные показатели достаточно высоки, работает неважно — за нее ее работу выполняют родители и среда.

Прогресс вознаграждается, не только материально, но и морально — хорошо работающую школу будут реже проверять, больше доверять ее самооценке.

Не случайно Майкл Барбер уделяет в своем докладе такое большое внимание инспекции — это соблюдение того же принципа: успех нуждается в меньшем внимании, чем недостаток успеха. Несмотря на то, что инспектирование в Великобритании за последнее время сильно изменилось, оно пока еще слишком громоздко, слишком выбивает школы из колеи, недостаточно «заточено» под инновации. Обо всем этом честно рассказано в докладе.

Мало сказано, пожалуй, об одной очень важной позитивной особенности британской инспекции — когда оценивается работа муниципального органа управления образованием, в качестве оценщиков привлекаются школы. Ведь органы управления нужны только тогда, когда они оказывают услуги школам, а не наоборот. Принцип подотчетности потребителю и здесь соблюдается жестко.



Поэтому будем с интересом наблюдать, как трансформируется британская школьная инспекция. Логика здесь та же: если это инструмент для измерения качества образования, то внятность и точность измерения — характеристики качества работы инспекции.

\*\*\*

Было бы неправильно не сказать о том, что Майкл Барбер уже несколько лет сотрудничает с Россией и два раза в год приезжает сюда для участия в мониторинге российско-британских образовательных проектов. Многие из них посвящены проблемам оценки качества образования, становлению подотчетности и новых форм ответственности в российской системе образования.

Кроме того, Майкл является инициатором новых программ сотрудничества: благодаря его содействию стартовал проект БРИДЖ — программа сотрудничества российских и британских вузов, направленная на разработку магистерских и постдипломных курсов, после освоения которых будут присваиваться и британские, и российские степени и квалификации.

Совсем недавно Майкл Барбер добился создания фонда, предназначенного для поддержки развития образования Северного Кавказа. Это фонд памяти жертв Бесланской трагедии и его задача — помочь стабилизации обстановки в регионе с помощью образовательных инициатив. Гонорар за публикацию доклада на русском языке профессор Барбер также просил перечислить в фонд «Северо-Кавказская образовательная инициатива».