
И. Д. Фрумин

ДОРОЖНАЯ КАРТА ДЛЯ РЕФОРМАТОРОВ

*(вместо предисловия к русскому
изданию доклада М. Муршед,
Ч. Чийоке, М. Барбера)*

После каждого доклада Майкла Барбера и его коллег о развитии образования у читателей создается впечатление, что тема освещена так полно, что ее можно закрыть. Многие задаются вопросом: о чем они напишут в следующий раз? Однако всякий раз исследователи из компании McKinsey удивляют нас новым взглядом на известные проблемы.

Предлагаемый вниманию читателя доклад выглядит особенно неожиданным, прежде всего благодаря не столько теме, сколько подходу. Традиционно обсуждение социальных реформ, модернизаций, улучшений строится на примерах лучшей практики, идеальных моделей. Каждый реформатор хочет не просто улучшить ситуацию, но выйти на передовые рубежи. Мы хотим, чтобы все у нас сразу было мирового класса, чтобы мы успешно конкурировали с самыми продвинутыми системами.

Авторы доклада не спорят с этими амбициями. Они просто показывают, что путь вверх происходит не прыжком, не прямым подражанием уже устоявшимся лидерам. Путь от плохой системы образования с низкими результатами к системе с очень высокими результатами проходит через ступени, каждая из которых имеет свою логику содержания обучения, управления и подготовки учителей. Эта новость и обескураживает, и ободряет. Она обескураживает тех, кто хочет добиться мгновенного успеха, кто ищет простых и дешевых решений. Она ободряет тех, кто готов подумать и выстроить стратегию для реальной ситуации, с учетом слабостей и сильных сторон конкретной системы образования, конкретной школы.

Этот подход возник в работе по образовательной политике не случайно. Сэр Майкл Барбер и его команда из компании McKinsey объединили два блока компетенций. Сам профессор Барбер не бизнесмен. Он был и учителем, и университетским профессором, и профсоюзным деятелем, и членом правительства. Его наиболее известная должность — руководитель департамента выполнения предвыборных обещаний в администрации Тони Блэра. Свой опыт общественного и государственного управления Барбер

описал в книге «Приказано: выполнить обещание», которая стала мировым бестселлером и вскоре выходит на русском языке в издательстве ВШЭ. Став старшим партнером и руководителем направления социальных услуг в одной из ведущих консалтинговых компаний — McKinsey, сэр Барбер встретился с бизнес-культурой, с исследованиями эффективных компаний. Этот союз двух культур и лежит в основе осуществляемых командой Барбера очень интересных аналитических работ, в которых подходы к анализу наиболее успешных коммерческих компаний используются в сфере образовательного администрирования и образовательной политики. Активно применяются и методы анализа кейсов, столь популярные среди бизнес-менеджеров.

Авторы данного исследования провели структурированный анализ 570 историй реформирования, модернизации, улучшений. При этом они выделили основные факторы и характеристики прогресса. Еще раз подчеркнем: не прыжка, а постепенного улучшения. Тем ценней выводы этого исследования, поскольку ими могут воспользоваться не только относительно успешные, но и пока что слабые образовательные системы и институты.

По сути, исследование говорит о том, что первый шаг реформы или модернизации состоит в том, чтобы понять, на каком уровне находится сегодня та или иная система образования. И только после этого можно планировать следующие шаги, адекватные для этого уровня.

Каковы уроки этого исследования для России? Она, увы, не относится к числу стран, на которых фокусируется доклад. В то же время Майкл Барбер, являясь большим другом нашей страны и приглашенным профессором Высшей школы экономики, не мог не упомянуть Россию как интересный случай — как страну, которая показывает и выдающиеся, и низкие результаты в международных исследованиях качества образования. По его мнению, задачей нашей системы образования является достижение хороших результатов не только лучшими, но всеми школьниками. Нам потребуются — и серьезно — вложиться в дополнительную профессионализацию наших учителей.

Выводы этого исследования важны не только на уровне страны. У нас большое разнообразие региональных систем образования. Было бы очень интересно внимательно посмотреть на них, используя призму, разработанную Майклом Барбером и его коллегами. Именно так может быть выстроена рациональная и эффективная образовательная политика.