

Майкл Барбер

**ПРИКАЗАНО**  
**ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА**

---

Michael Barber

**INSTRUCTION**  
**TO DELIVER**

---

Fighting to Transform  
Britain's Public Services

---

Methuen

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

Майкл Барбер

**ПРИКАЗАНО  
ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА**

---

Как была обеспечена  
реализация реформ  
в сфере государственных услуг  
Великобритании

---

*Перевод с английского  
под научной редакцией Я.И. Кузьмина, А.В. Клименко*



---

Издательский дом Высшей школы экономики  
Москва 2011

УДК 351(410)  
ББК 67.401(4Вел)  
Б24

**Барбер, М.** Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании [Текст] / М. Барбер ; пер. с англ. Е. К. Кудрявцевой, Н. Э. Макаровой ; под науч. ред. Я. И. Кузьмина, А. В. Клименко ; отв. ред. Ж. И. Смирнова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — XX, 393, [1] с. — 1500 экз. — ISBN 978-5-7598-0899-2 (в пер.).

Книга посвящена истории трансформации управления государственным сектором Великобритании, произошедшей за короткий период времени и оказавшей значительное влияние на жизнь каждого британца. Автор — сэр Майкл Барбер в течение второго срока пребывания Тони Блэра на посту премьер-министра Великобритании (2001–2005) отвечал за реализацию реформ в сфере государственных услуг. Повествование ведется в востребованном во все времена жанре мемуаров, а методологическим ядром книги является приложение, объединяющее документы, которые представляют собой своего рода инструкцию по претворению в жизнь политических решений правительства и закреплению достигнутых результатов.

Книга будет интересна специалистам в области государственного управления, политологам и историкам, а также широкому кругу читателей.

УДК 351(410)  
ББК 67.401(4Вел)

Фотографии для оформления обложки предоставлены Comstock Images / Getty Images и Майклом Барбером

ISBN 978-5-7598-0899-2 (рус.)  
ISBN 978-0-413-77664-8 (англ.)

Copyright © Michael Barber 2007, 2008  
© Перевод на рус. яз., оформление.  
Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2011

Карен, Наоми, Анье и Элис:  
«Ты будешь светом над пучиной океана»  
*Кин Долорес. You'll Never Be the Sun*  
(Не станешь солнцем ты)

## Содержание

Вводное слово к русскому изданию.....	VII
Вводное слово к английскому изданию.....	IX
Предисловие автора к первому английскому изданию книги.....	XI
Предисловие автора ко второму английскому изданию книги.....	XVI
Предисловие автора к русскому изданию книги.....	XVIII
Об источниках.....	XX
<b>Часть I. Учимся добиваться реализации реформ.....</b>	<b>1</b>
Глава 1. Каким ветром меня сюда занесло?.....	3
<b>Часть II. Обеспечивая реализацию реформ.....</b>	<b>39</b>
Глава 2. Миссия.....	41
Глава 3. Наука добиваться результата.....	65
Глава 4. Рабочий режим.....	102
Глава 5. Кризисы.....	137
Глава 6. Энергия движения.....	178
Глава 7. Эндшпиль.....	218
Глава 8. Миссия выполнена?.....	239
<b>Часть III. Учиться на результатах.....</b>	<b>261</b>
Глава 9. Повышение влияния премьер-министра.....	263
<b>Postscriptum: переоценка, или Размышления о путешествии во вселенную государственных услуг мирового класса.....</b>	<b>309</b>

<b>Приложение. Руководство по обеспечению реализации реформ</b> .....	343
Документ 1. Общее руководство по обеспечению реализации реформы.....	345
Документ 2. Примеры цепочек реализации реформ.....	357
Документ 3. Схема проведения оценки.....	360
Документ 4. Пять главных слов .....	363
Документ 5. Прежние места работы сотрудников Группы при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг (2003–2004 гг.) .....	369
Документ 6. Реализация реформ, год третий: как сделать прогресс необратимым .....	371
Документ 7. Письмо постоянным секретарям .....	373
Документ 8. Добиваемся возможности выбора и конкурсного подхода .....	377
Документ 9. Выдержки из сообщения для СМИ о ходе реализации реформ в системе государственных услуг (2004 г., июль).....	379
Документ 10. Результаты выполнения ключевых целей в сфере государственных услуг к июлю 2005 г. (Группа при премьер-министре по обеспечению реализации реформ).....	388
<b>Библиография</b> .....	391

# Вводное слово

## к русскому изданию

«Приказано добиться результата» — уникальная книга, благодаря которой читателю в деталях открывается история трансформации управления государственным сектором Великобритании, произошедшая за короткий период времени и оказавшая значительное влияние на жизнь каждого британца. Книга написана сэром Майклом Барбером, который в течение второго срока пребывания Тони Блэра на посту премьер-министра Великобритании (2001–2005 гг.) отвечал за реализацию реформ в сфере государственных услуг.

Жанр мемуаров государственного служащего, в котором написана книга, на первый взгляд не слишком интригует, тем не менее он точно соответствует замыслу автора. М. Барбер раскрывает внутреннее устройство одной из наиболее прогрессивных бюрократических машин в период ее очередной настройки и делает это так, чтобы читателю, далекому от профессиональной бюрократической деятельности, было интересно. Такой рассказ не может оставить равнодушным и российского читателя, поскольку государственное устройство остается одной из излюбленных тем для обсуждения почти в каждой семье.

Благодаря сэру Барберу, повествующему о трудностях, неизбежно встающих на пути реформаторов, и о том, как их преодолеть, мы получаем возможность окунуться в атмосферу Уайтхолла — сердца британского правительства, почувствовать накал политической борьбы, профессиональных дискуссий и кулуарных споров. Явные и скрытые стороны британской бюрократической машины описаны непосредственным участником событий, что создает эффект присутствия, сопереживания за успех смелых начинаний.

В книге живо обрисованы личности Тони Блэра и его ближайших соратников, ярко воспроизведены впечатления о беседах с премьер-министром и членами кабинета, происходивших как в критические моменты принятия важнейших стратегических решений, так и при рутинной работе и в повседневной жизни.

Методологическим ядром книги является часть, озаглавленная автором «Delivery Manual». Ее название в русском издании переведено как «Руководство по реализации реформ». Это своего рода инструкция по претворению в жизнь политических решений и закреплению достигнутых результатов.

Книга не просто рассказывает о разработанной автором системе достижения поставленных целей; повествование передает сам дух, идеологию управления Майкла Барбера — четкость, лаконичность, организованность, сфокусированность на приоритетах.

Одна из основных тем книги связана с внедрением так называемого управления по результатам. Эта идеология стала своего рода незыблемым стандартом «приличного» государственного управления. Однако на практике она воплощается не всегда адекватно. М. Барбер отмечает важное обстоятельство: оказыва-

ется, даже в Великобритании, находящейся, как считается, в авангарде инноваций государственного управления, не был определен круг приоритетов правительственной политики — ни во время первого срока пребывания Блэра у власти, ни во время правления любого другого правительства.

Определение приоритетов — лишь часть задачи государственного управления. Наряду с этим необходимо обеспечить стабильность выбранных ориентиров и, главное, продвижение в направлении их реализации, что в терминах демократических форм правления означает исполнение предвыборных обязательств. Обеспечением этого и занимался сэр Барбер на своем посту.

По мнению автора, группа, аналогичная той, которую он возглавлял, то есть занимающаяся обеспечением выполнения предвыборных обещаний, является необходимым элементом механизма управления по результатам. Такая организационная структура должна быть компактной, гибкой, пользоваться поддержкой высшего руководства, а ее функции не могут сводиться к обычному бюрократическому контролю.

Группа М. Барбера стала своего рода усилителем власти премьер-министра, рассматривая в своей деятельности эту власть как капитал, который необходимо рационально использовать. Поскольку вопросы, которыми приходилось заниматься Барберу и его сотрудникам, носили зачастую весьма деликатный характер, важно было не допускать утечек информации: только так можно было обезопасить решения, испортить отношения с членами Кабинета министров. И того, и другого, по словам М. Барбера, ему и его коллегам удалось избежать.

Книга сэра Барбера помогает нам разобраться в причинах «пробуксовки» и способах реализации механизма управления по результатам. Лучшему пониманию истоков этой идеологии и ее развития способствует рассказ о жизни самого автора и о становлении его идеалов. От студенческой скамьи в Оксфорде до преподавателя истории в Зимбабве, от члена комитета по образованию муниципалитета Хэрни до руководителя департамента образования Великобритании и правой руки премьер-министра — вот уникальный путь Майкла Барбера, определивший его философию управления.

Книга «Приказано добиться результата» щедро приправлена цитатами из классиков и государственных деятелей, хорошо знакомых русскому читателю, — от Карла Маркса до Виктора Степановича Черномырдина. Интересны выводы автора из некоторых рассмотренных им эпизодов американской и британской истории (что ожидаемо от историка с оксфордским дипломом), но более привлекательным для русского читателя будет анализ истории России. Много путешествовавший по России Майкл Барбер демонстрирует неординарный и острый взгляд на исторический опыт России и его значение для Великобритании.

«Приказано добиться результата» — подлинное руководство к действию, заряжающее энергией, задающее направление движения, предоставляющее опробованный и доказавший свою эффективность арсенал средств для достижения успеха в деле государственных реформ.

*А.В. Клименко,  
проректор*

*Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»  
Москва, 2011 г.*

# Вводное слово к английскому изданию

Настоящая книга — редкий пример того, как, заплатив за одну вещь, можно получить бесплатно не только вторую, но и третью. Во-первых, перед нами повесть о реформировании государственных услуг — важном элементе второго срока Тони Блэра<sup>1</sup> на посту премьер-министра, — рассказанная Майклом Барбером, который изнутри знаком с этой работой, и его свидетельства останутся первосортным историческим источником, важным для тех, кому интересна эпоха правления Блэра. Во-вторых, читателю дается замечательный урок того, каким образом можно лучше организовать работу правительства страны в будущем (проблема, которая так или иначе мучила всех министров начиная с 1945 г.), не уничтожив при этом коллективное управление со стороны Кабинета министров тем, что премьеру будет предоставлена чрезмерная власть.

Немаловажное достоинство книги — увлекательность. В ней рассказывается откровенная человеческая история, написанная человеком, который честно относится к себе и не страдает самовнушенным комплексом мессианства. Ведь Майкл Барбер не питает ложного пиетета ни к себе, ни (при всех дружеских чувствах и уважении) к своему бывшему начальнику Тони Блэру. Именно такими должны быть мемуары, но почему-то записки политиков редко таковыми являются.

Безусловно, Майклу Барберу помогло то, что он сформировался как историк в университете, как учитель — в Харфордшире и Африке, а как писатель — при подготовке книги о Законе об образовании (Education Act) 1944 г. Не меньше достоинств придало книге то, что ее автор обладает талантом воскресить момент и запечатлеть его настроение, а также умеет поддерживать хорошие отношения с людьми. Работая в 2001–2005 гг. на посту главы Группы при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг (Prime Minister's Delivery Unit)<sup>2</sup>, он должен был согласовывать свои действия одновременно с пятью заинтересованными сторонами — с Тони Блэром, Гордоном Брауном, несколькими членами Кабинета министров, руководившими государственными чиновниками, и с людьми из окружения самого влиятельного премьера и самого влиятельного канцлера нашего времени. Есть много доказательств того, что ему практически всегда это удавалось. Учитывая непростые условия работы в правительстве как в человеческом плане, так и в процедурном, это почти чудо.

---

<sup>1</sup> Блэр (*Blair*) Энтони (р. 1953) — английский государственный и политический деятель, премьер-министр Великобритании (1997–2007). Член парламента (1983), лидер Лейбористской партии (с 1994). Первый в истории страны премьер-министр от Лейбористской партии, который был переизбран на второй срок. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Перевод названия группы согласован с М. Барбером. Далее (для краткости) — Группа. — *Примеч. пер.*

Работа по обеспечению реализации реформ как предмет описания книги довольно сложна и, пожалуй, скучна. Не исключено, что непосвященным такая книга покажется узкоспециальной и даже нудной. Любая другая, но не эта. Существует опасность, что помпезные аспекты премьерства Блэра (особенно барабанный бой, провозвещавший войну в Иране, и ее последствия) затмят собой реальную историю 1997–2007 гг., которую еще только предстоит написать. (Нужно отдать должное интуиции и опыту Майкла Барбера, который не имел никакого отношения к войне в Ираке.) Издание данной книги означает шанс, полученный «новыми лейбористами», чтобы ключевые элементы их деятельности заслужили должные признание и оценку в истории.

Одна из многих опасностей, подстерегающих экс-премьеров, — поток мемуаров и дневников бывших коллег, которые подобно дурному сну нарушают спокойную жизнь отставника. Эта книга не из такого числа. Она не льстит Тони Блэру, но и ему, и нам доставит немалое удовольствие.

*Питер Хеннесси,  
член Британской академии,  
профессор современной истории Великобритании  
в Университете Королевы Марии (Лондон)  
2007 г., февраль*

# Предисловие автора к первому английскому изданию книги

Эта книга посвящена работе по претворению в жизнь реформ в сфере государственных услуг, которые проводились в период второго срока Тони Блэра на посту премьер-министра (2001–2005 гг.), и ее результатам. Как руководитель созданной Блэром Группы по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг, я находился бок о бок с ним в течение всех этих четырех лет и поэтому вряд ли могу претендовать на беспристрастность. Тем не менее я все время стремился придерживаться трезвого и взвешенного подхода. Я представляю здесь только собственную точку зрения, но никак не взгляды своих руководителей — прошлых или нынешних.

Я постарался свести воедино четыре сюжетные линии. Отчасти эта книга представляет собой политические мемуары — личные воспоминания человека, проведенного в доме № 10 по Даунинг-стрит<sup>1</sup> четыре года (таков итог моей работы там для меня лично и моей семьи). Отчасти это история деятельности Блэра по проведению реформ в сфере государственных услуг и рассказ о воздействии, которое эти преобразования оказали на всю страну. Отчасти речь пойдет об анализе отношений между аппаратом премьер-министра и остальным правительством и о том, каким образом они могут плодотворно развиваться в дальнейшем. Но в первую очередь это рассказ о том, как добиваться конкретных результатов работы правительства; ответ на вопросы о реформах государственных услуг, но не столько о том, что является содержанием этих реформ, сколько о том, как провести их в жизнь. Главной задачей Группы как раз и был ответ на вопрос «как?», причем не только премьер-министру, но и членам Кабинета министров, и сотрудникам департаментов, отвечавшим за реализацию широкомасштабных и далекоидущих реформ. В работах по истории и политике вопросом «как?» несколько пренебрегают. Как говаривал мой учитель истории, в учебниках пишут, что тот или иной средневековый король собрал армию и поспешил на север, не останавливаясь на том, каких трудов стоило это сделать. В современном мире ответ на вопрос «как?» по-прежнему остается нелегким. На страницах этой книги показано, что в 2001–2005 гг. мы многое узнали о том, как на него нужно отвечать. Это не только помогло премьер-министру добиться значительно большего, чем могло бы быть в иных обстоятельствах, но и повсюду вызвало большой интерес, ведь во всем мире правительства пытаются найти ответ на вопрос «как?»

---

<sup>1</sup> В доме № 10 по Даунинг-стрит в Лондоне традиционно проживает и работает премьер-министр Великобритании, там же работают некоторые сотрудники его аппарата и проходят заседания Кабинета министров. — *Примеч. пер.*

Книга состоит из трех частей и похожа на сэндвич с полезной и питательной начинкой. В части I (главы 2–8) описана история реализации реформ со всеми недостатками. При желании можно прочитать только эту часть книги, не обращаясь к двум другим, более коротким. В части II повествуется о странных поворотах моей карьеры, которые привели к тому, что меня попросили создать и возглавить Группу по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг. В части III дается анализ уроков, которые могут извлечь из нашего опыта будущие премьеры. На эту тему ведется широкая дискуссия в академических кругах, посвященная полномочиям премьер-министра и изменению природы государства. Наконец, в книге есть приложение «Руководство по обеспечению реализации реформ», где содержатся тексты выступлений, письма, выжимки из документов, которые проливают свет на методы работы Группы.

Это моя история, но еще и история многих других, поэтому я должен выразить признательность большой группе людей.

Прежде всего — премьер-министру. Если бы не то доверие, которое он мне оказал, рассказывать было бы нечего. Работать с ним было одно удовольствие; я считаю его и замечательным человеком, и замечательным лидером. Кому-то еще придется давать оценку наследия его деятельности в целом. В известной степени мнение историков будет зависеть не только от действий кабинета во внутренней политике, но и от положения дел в мире и — не в последнюю очередь — от результатов войны в Ираке. В этой книге читатель найдет лишь оценку той части деятельности Блэра, которая связана со сферой государственных услуг и с изменениями общественного устройства. У меня сложилась положительная картина (думаю, она и войдет в историю), но я не скупился на критику, если считал ее уместной. Как заметил еще Дж. Босуэлл<sup>1</sup> в «Жизни Самюэля Джонсона», «в любой картине должен присутствовать не только свет, но и тени». Похожую мысль высказывал и Черчилль: «Отдать должное великому человеку невозможно без пристрастной критики». Так или иначе, я благодарен Тони Блэру за потрясающую возможность работать с ним и надеюсь, что отдал ему должное на этих страницах.

Моя признательность — министрам, как членам кабинета, так и другим, с которыми мне выпала честь работать. В прошлом мне приходилось выслушивать обвинения в представлении всех политиков в розовом свете. Думаю, что это не так, хотя много раз, беседуя с государственными служащими и с теми, кто работал в сфере государственных услуг, я неуклонно стремился развеять их закоренелый скептицизм в отношении политиков как класса. Прежде всего я считаю уважение по отношению к тем, кто избран служить народу, важнейшей основой демократии. Не так-то просто участвовать в избирательной кампании, а тем более нелегко принимать решения от имени народа. Более того, как показывает мой опыт, не все политики преследуют личные интересы, рвутся к власти и готовы делать лишь то, что поможет им добиться переизбрания. Я не стану утверждать ни того, что среди них не встретишь ни одной паршивой овцы, ни того, что лучшие политики лишены недостатков, — в конце концов, все они люди. Нет, я хочу сказать другое:

---

<sup>1</sup> Босуэлл (*Boswell*) Джеймс (1740–1795) — писатель и журналист, автор широко известной книги «Жизнь Самюэля Джонсона» (1791), биографии своего друга и современника, популярного литератора, считающейся в Великобритании образцом мемуарного жанра. — *Примеч. пер.*

такие политики, как, например, Джиллиан Шефард и Аластэр Дарлинг (лишь двое из тех, о ком говорится на этих страницах), пришли в политику потому, что в соответствии с теми ценностями, в которые они верят, хотели сделать мир лучше. С ними можно не соглашаться, их можно призвать к ответу за ошибки и неудачи, но нынешняя мода на критику поголовно всех политиков является абсолютно деструктивной. Так или иначе, я благодарен всем тем, кто смог уделить мне время и внимание. Отдельно хочу упомянуть Дэвида Бланкетта. Подобно всем нам он, конечно, тоже ошибался, тем не менее внес значительный вклад в достижения правительства, и работа с ним в 1997–2004 гг. по-настоящему вдохновляла меня.

Не менее важную роль в деятельности политиков в описываемый мною период играли некоторые из моих коллег по работе на Даунинг-стрит и в аппарате Кабинета министров. Джереми Хейвуд, Эндрю Адонис и Питер Хайман стали моими близкими друзьями, и я не раз обсуждал с ними многие из тем, поднятых в этой книге. У меня были прекрасные коллеги — Энджи Хантер, Салли Морган, Джонатан Пауэлл, Лиз Ллойд, Аластэр Кэмпбелл, Дэвид Хилл, Годрик Смит, Том Келли, Джеф Малгэн, Пэт Макфадден, Мэтью Тейлор, Джон Берг, Айван Роджерс, а в конкретных областях — Саймон Стивенс и впоследствии — Джулиан Легранд (здравоохранение), Джастин Рассел (преступность и проч.), Гарет Дэвис (социальное обеспечение), а также многие другие сотрудники, вместе с которыми мне довелось ежедневно трудиться. Все сотрудники аппарата премьер-министра были людьми одаренными и преданными делу, благодаря этому на Даунинг-стрит, 10 всегда было приятно работать.

В Казначействе (Treasury)<sup>1</sup> Гордон Браун, Эд Боллз, Гас О’Доннелл (в то время, когда он занимал там пост постоянного секретаря<sup>2</sup>) и далеко не последний там человек Ник Макферсон постоянно оказывали помощь и поддержку работе Группы по обеспечению реализации реформ.

В период работы в Группе я сталкивался со многими государственными служащими. Нельзя сказать, что мы облегчали им жизнь (наша задача состояла не в этом). Зачастую мы критиковали их не менее резко, чем я делаю это на страницах настоящей книги. Но они непременно уделяли нам время, относились к нам с уважением и, что самое удивительное, часто были рады нам, хотя, появляясь у них, мы не всегда могли рассчитывать на радушие. Все три секретаря, сменявшие друг друга на этом посту, — Ричард Уилсон, Эндрю Тернбулл и Гас О’Доннелл — неизменно выражали мне свою поддержку, даже когда им проще было этого не делать. Так же поступали и постоянные секретари Министерства образования (Department of Education) Майкл Бичард и Дэвид Нормингтон.

Наконец, нет пределов моей благодарности сотрудникам самой Группы. Это фантастические люди; работа с ними радовала и вдохновляла, все они внесли огромный вклад в достижения, которые описаны на этих страницах. Многие из

---

<sup>1</sup> Ведомство правительства Великобритании, ответственное за разработку и осуществление финансовой и экономической политики. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Permanent secretary (*англ.*) — постоянный секретарь министерства или департамента правительства, первый заместитель министра (политического назначенца, представляющего политическую партию, находящуюся у власти), который является государственным служащим и занимает свой пост независимо от того, какая партия находится у власти. — *Примеч. пер.*

них лишь упоминаются в этой книге, но они — часть целого, и я благодарен всем без исключения. Каждый из нас понимал: все, что мы испытали, представляет собой из ряда вон выходящий опыт, благодаря которому мы сами изменимся, станем совсем другими людьми. Не думаю, что, оглядываясь назад, кто-нибудь пожалует о произошедшем.

Четыре члена Группы заслуживают, чтобы я упомянул их отдельно: это те, кто в разное время организовывал работу моего личного секретариата и мой рабочий график, — Кейт Миронидис, Линдси Оливер, Нуртен Юсуф и Карен Уэллс. Иногда им приходилось работать с запредельной нагрузкой, но они всегда с пониманием относились ко всем моим требованиям и не давали мне оторваться от реальности.

Мои близкие друзья, не работавшие в правительстве, помогли мне разобраться в том, чем я занимался, и понять, ради чего я это делал. Дэвид Питт-Уотсон, неоднократно упоминаемый в книге, обладает четким и ясным умом и движим ценностями, которые объединяют нас в течение всех 30 лет нашей дружбы. Алан Иванс уже 20 лет является моим наставником. Тим Уильямс — с его глобальным пониманием исторического процесса и страстной верой в важность коллективных усилий всего народа во имя более высокого уровня общественного равенства — постоянно ставил передо мной новые задачи и подвергал сомнению мои действия, и для меня это было очень полезно. Робин Альфред все время возвращал меня к этическим основам моей работы, часто просто тем, что задавал вопросы. Наши встречи с Дэвидом Путтнамом подчас бывали слишком краткими, но не проходили без того, чтобы он не поделился своим глубоким пониманием людей и организаций и позитивной оценкой происходящего. Питер Хеннесси — с его огромным запасом знаний по современной истории и государственному управлению — ставил вопросы в отношении моих решений и находил исторические параллели мыслям и делам.

Питер — один из тех людей, которые прочитали отрывки из этой рукописи или весь текст и сделали конструктивные замечания. Это сделали также Гас О’Доннелл, Питер Ридделл, Дэвид Питт-Уотсон, Тони Данкер и Джорджина Кук. Особенно я признателен Саймону Ри: он изучил всю мою рукопись с точки зрения человека, работавшего в Группе, и сделал много полезных замечаний. Алан Гордон Уокер и Джонатан Уодман из издательства Methuen, опубликовавшего эту книгу, постоянно выражали мне поддержку и давали ценные рекомендации, а Брюс Хантер, мой агент, был неистощим на практические советы.

В подготовке рукописи огромную роль сыграли два человека, которые заслуживают того, чтобы я упомянул о них отдельно. Таня Крайски, с которой я работал над несколькими книгами в 1990-х гг., не отказалась вновь взяться за дело. На этот раз она работала над подготовкой плана, следила за тем, чтобы в тексте не оказалось мелких противоречий, что всегда особенно важно, и внесла в него столько исправлений и уточнений, что мне даже неудобно об этом вспоминать. При этом она не теряла оптимизма и даже родила своего первенца — сына Оуэна, причем как раз тогда, когда в работе наступил самый ответственный момент. Уже упоминавшаяся Джорджина Кук, работавшая моим секретарем с тех пор, как я ушел из Группы, мой, так сказать, поводырь в жизни за пределами правительства, была бесценным помощником на протяжении последних полутора лет. Она

организовывала встречи и не позволяла отчаиваться, когда я уже думал, что никогда не доведу эту работу до конца, была великолепным сотрудником и верным другом.

В заключение я должен упомянуть о самом главном — о моей жене Карен и трех дочерях — Наоми, Анье и Элис. Они тоже иногда появляются на этих страницах. Как и во всех семьях, у нас были взлеты и падения, в описываемые годы нередко случалось и то и другое, но любовь и дружба, царящие в моей семье, для меня, по крайней мере, являются той основой, на которой зиждется все остальное. Поэтому я и посвятил эту книгу им.

Необходимо добавить, что все неверные мысли и факты следует относить исключительно на мой счет.

2007 г., апрель

# Предисловие автора ко второму английскому изданию книги

Второе издание книги выходит менее года спустя после первого, поэтому изменений в нем относительно немного. Самое существенное событие, произошедшее за это время, — смена премьер-министра. Оно потребовало некоторых уточнений текста, довольно незначительных и не касающихся сути изложенного. Небольшие изменения стали необходимы и в результате издания ряда книг, тематически связанных с описываемым мною периодом. Главная из них — дневник Аластера Кэмпбелла, на материалы которого я ссылаюсь в новом издании, в основном в сносках. Но эта книга не содержала ничего такого, что вызвало бы поправки в моем повествовании или изменило мои умозаключения. Равным образом книга «Blair Unbound» («Блэр на воле») Энтони Селдона, которая содержит ценные сведения о тогдашней обстановке, тоже не потребовала корректировки повествования или аргументации (см.: [Seldon, Snowdon, Collings, 2007]). В меньшей степени я учитывал в новом издании материалы книги Джона Дэвиса «Prime Ministers and Whitehall. 1960–1974» («Премьер-министры и Уайтхолл. 1960–1974»). Эта книга представляет собой увлекательный рассказ о том, как еще в прошлом Макмиллан, Дуглас-Хьюм, Уилсон и Хит мучились с теми же проблемами, которые встали перед Блэром в период, описываемый в моей книге (см.: [Davis, 2007]).

Ряд рецензий на книгу, а также, что более важно, соображения, высказанные в частных беседах и письмах, привели к уточнению по сравнению с первым изданием кое-каких мыслей и аналитических выводов. Так появилось совершенно новое заключение: «Postscript. Second Thoughts» («Postscriptum: переоценка»). Я признателен всем, кто прочитал первое издание и прислал свои комментарии.

Дебаты, последовавшие за изданием книги, несомненно, способствовали тому, что я смог больше сосредоточиться на главном, и в этом заключении постарался уточнить свои соображения о том, что должно произойти в будущем. Особенно я признателен своим родным, которые были свидетелями того, как я работал в Группе при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг (и выслушивали мои рассказы об этом!), а потом, когда я писал книгу, пережили все это со мной заново, читая мои записи. Мои отец и брат Дэвид сказали, что им было интересно узнать, чем же я занимался в течение последних лет. Мои сестры говорят, что прочли книгу с удовольствием. Карен, моя жена, утверждает — несомненно, имея на это все основания, — что ей не нужно читать книгу от корки до корки, поскольку она это все и так слышала (и неоднократно!). Моим дочерям Наоми и Анье не понравились графики, но остальные главы книги они читали с удовольствием. Зато моей младшей дочери Элис очень

понравились графики, равно как и вся книга; мне радостно, что ее заинтересовал бюрократический эквивалент экстремального спорта, и я надеюсь, это не станет чрезмерным бременем в ее дальнейшей судьбе! И снова, как и прежде, от всей души я посвящаю эту книгу им.

2008 г., февраль

# Предисловие автора

## к русскому изданию книги

Я очень рад возможности написать новое предисловие к своей книге, на этот раз — к ее русскому изданию.

Когда готовилось первое издание этой книги — в 2007 г., я надеялся, что главным образом жители Великобритании узнают из нее, как трудно было добиться радикальных перемен в сфере важнейших государственных услуг (таких как образование, здравоохранение, транспорт и борьба с преступностью) и что необходимо для достижения результата. Я надеялся также, что эта книга сможет оказать влияние на деятельность правительства — тогдашнего и будущего. Мне приятно сознавать, что хорошо информированные люди в Великобритании, включая ведущих политиков и государственных служащих, и в самом деле почерпнули что-то для себя из этой книги.

Однако, к некоторому моему удивлению, данная книга вызвала значительный интерес во всем мире. Правительства таких непохожих стран, как Канада, Австралия, Южная Африка, Либерия, Норвегия, Индия и США, сочли ее весьма поучительной. Судя по тому, что мне пришлось услышать, на то есть три причины. Во-первых, люди, занимающие руководящие государственные должности, считают, что моя книга действительно отражает суть тех непростых усилий, которые необходимы предпринять, чтобы изменить что-то в правительстве. Тем, кто работает в правительстве, знакомо чувство бессилия, возникающее подчас при попытках сдвинуть с места неподатливую бюрократическую машину, а некоторые мои истории вызывают у них улыбку понимания и сочувствия.

Во-вторых, в этой книге описывается и объясняется не разработка государственной политики, а деятельность по достижению ее результата. Изданий, посвященных такой теме, не так уж и много. Моя книга — одно из них. Конечно, копия чаще ломается по поводу подготовки политических решений, но успех и неудачи правительства в значительно большей степени определяют результаты таких решений. Именно это имел в виду ныне покойный Виктор Черномырдин, произнеся свое знаменитое: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

В-третьих, если оценивать эту книгу с практической точки зрения, в ней предлагается простой и понятный способ обеспечить успешное (и более, чем обычно) осуществление государственной политики. Со времени публикации книги доказательства эффективности этого способа только увеличиваются. Это происходит с тех пор, как книга была опубликована, и по мере того, как во всем мире — буквально на всех континентах — правительства приспособливают наш метод к своим условиям и убеждаются в его преимуществах.

Издание моей книги на русском языке меня очень радует. В результате своих неоднократных поездок в Россию я узнал, что во всех уголках страны есть много-

численные государственные чиновники высочайшего ранга, приверженные цели создать такую систему государственных услуг, которая позволит сделать Россию более справедливой, более благополучной, более открытой и хорошо организованной страной. Надеюсь, что такие руководители найдут эту книгу полезной и сейчас, и в будущем.

Я признателен московской Высшей школе экономики за перевод и издание моей книги. Будучи приглашенным профессором этого вуза, я регулярно пользуюсь возможностью участвовать в содержательных дискуссиях как с его руководителями, такими как Ярослав Кузьминов и Исаак Фрумин, так и со студентами, учить которых для меня большая честь. Предвижу, что этим талантливым молодым людям удастся построить ту Россию, которой они смогут гордиться; страну, которую будут высоко ценить ее друзья во всем мире. Им я и посвящаю это издание книги.

*Сэр Майкл Барбер*  
23 марта 2011 г.

## Об источниках

Настоящая книга в значительной мере основана на личных заметках, сделанных автором в ходе описываемых событий. Когда приводятся выдержки из них, делается соответствующая пометка в тексте. Если цитируются журнальные или газетные материалы, в тексте или сноске указаны соответствующие названия изданий и даты публикации материала. На все остальные источники ссылки даны в обычном порядке, а сами источники включены в библиографию, приведенную в конце книги. Не все включенные в библиографию материалы цитируются в книге.

Мандат на реформу... наказ обеспечить реализацию предвыборных обещаний о преобразованиях.

*Тони Блэр — о сути всеобщих выборов,  
на которых он одержал безоговорочную победу.*

8 июня 2001 г.

## Часть I

# **Учимся добиваться реализации реформ**

Философы лишь различным образом *объясняли* мир,  
но дело заключается в том, чтобы *изменить* его.

*Карл Маркс. Тезисы о Фейербахе. Тезис 11*

## Глава 1

# Каким ветром меня сюда занесло?..

В середине 2003 г., через два года после того, как я возглавил Группу при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг, я едва не опоздал на заседание кабинета на Даунинг-стрит, 10. А задержался я из-за того, что пришлось уточнять пару вопросов в секретариате премьер-министра. Речь шла о совещании по ходу реформ в Министерстве здравоохранения, и вопреки обыкновению Тони Блэр не стал этим заниматься сам из-за напряженной международной обстановки.

Войдя в знаменитый зал, где с 1856 г. заседал Кабинет министров страны, я увидел на дальнем конце стола членов команды, ведающей вопросами здравоохранения, которые сидели в соответствии с занимаемыми должностями во главе с постоянным заместителем министра<sup>1</sup>. Ближе ко мне на другом конце стола расположились те, кто обычно присутствовал на заседаниях правительства в доме № 10 по Даунинг-стрит, члены Группы и руководители Казначейства. Я знал, что в отсутствие премьер-министра мне придется взять на себя роль председателя. Но совершенно не ожидал и, признаюсь, был потрясен тем, что никто из присутствующих не занял место председателя, — кресло премьер-министра, стоящее прямо у камина, оставалось свободным. И как выразился бы Боб Дилан<sup>2</sup>, меня «словно сбил товарняк»: все считали, что я должен занять именно *это* место. Такое случилось впервые.

Отлично помню, что, пока я шел до кресла председателя, сделав полдюжины шагов, и сел в него, меня не оставляла мысль: «А каким ветром меня сюда занесло, и что, собственно, я здесь делаю, черт подери?»

## Стремление выигрывать, неумение проигрывать и квакерство

И действительно, каким ветром меня сюда занесло? Если вспомнить прошлое, то, думаю, немалую роль в этом сыграло мое воспитание. В детстве я страстно увлекался спортом, с доходящей до абсурда одержимостью болел за «Liverpool», футбольную команду из моего родного города, и за ланкаширскую команду по крикету. По воспоминаниям матери, однажды в 1960-х она застала меня в слезах после того, как клуб Liverpool проиграл какой-то рядовой матч в Лиге на стадионе

---

<sup>1</sup> Постоянный заместитель министра в министерствах, где глава именуется Minister (*англ.*), непосредственно руководит деятельностью аппарата министерства, при смене правительства сохраняет свой пост. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Дилан (*Dylan*) Боб (р. 1942) — американский рок-музыкант, певец и поэт. — *Примеч. пер.*

клуба West Ham<sup>1</sup>. А я отлично помню, как вскоре после этого мы с мамой ликovali и кричали от восторга, когда Клайв Ллойд, игравший за Ланкашир, набрал победные 100 очков в финальном матче Лиги на стадионе Lords<sup>2</sup>. У моего страстного увлечения спортом была и другая сторона: я обожал выигрывать и ненавидел проигрывать, когда играл сам. Как-то в школе, проиграв товарищескую партию в настольный теннис, я от досады разбил окно. Столь любимый мною крикет был и благословением, и проклятием одновременно: как сказал бы покойный комментатор Брайан Джонсон<sup>3</sup>, я всегда вылетал посередине удачной подачи. Мое неумение проигрывать отнюдь не похвально (и думаю, иногда я просто доводил этим своих братьев и сестер до белого каления), но в то же время упорное нежелание смириться с поражением вопреки очевидным фактам оказалось весьма кстати, когда пришлось добиваться поставленных правительством целей, достижение многих из которых граничило с героизмом<sup>4</sup>.

В моем воспитании есть еще один аспект, сильно и часто влиявший на работу. В нашей семье во многих поколениях все поголовно были квакерами. Еще детьми мы послушно посещали квакерские молитвенные собрания и научились вести себя тихо. Затем, в Йорке, я ходил в квакерскую школу Бутхэм (Bootham), где целая плеяда хороших учителей привила мне любовь к истории (хотя это и не научило меня достойно проигрывать). Но гораздо важнее, наверное, то, что в семье, в первую очередь от матери, да и в школе я перенял и усвоил квакерские ценности: понял, что многое могу изменить в этом мире, сделать его совершеннее. Меня вдохновляли и принципы, которые исповедовал отец, — большую часть войны он в качестве пацифиста-добровольца доставлял медицинскую помощь в Китай, а позже стал председателем Oxfam<sup>5</sup>. Большое влияние оказали на меня и другие важные аспекты квакерства — например, умение ценить немногословность, способность относиться к любому человеку с уважением независимо от его социального статуса, а также убежденность в возможности ненасильственного совершенствования мира. Это очень действенное сочетание, пожалуй, даже сами квакеры не подозревают, насколько оно результативно.

На самом деле, при активном применении этих принципов, особенно в сочетании со здравым смыслом и эпизодическим отступлением от безупречности, такая комбинация поистине беспроегрешна. Отец рассказывал мне случай из военного времени о том, как в Китае кто-то из его коллег-пацифистов из содействия содействия полевым госпиталям, воспитанный в обстановке жестокости в семье обитателей Ист-Энда и из чувства противоречия ставший квакером, был

---

<sup>1</sup> West Ham United — лондонский футбольный клуб. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Lords Stadium — известный крикетный стадион в Лондоне; назван в честь Томаса Лорда, купившего этот стадион в 1814 г. для Марилебонского крикетного клуба. — *Примеч. пер.*

<sup>3</sup> Самый известный в Великобритании комментатор игры в крикет. — *Примеч. пер.*

<sup>4</sup> Так думаю не только я, но мало кто в этом признается. Среди тех, кто признается, тренер клуба Arsenal Арсен Венгер: «Не следует братья за такую работу, если вы не страдаете по-настоящему от каждого проигрыша... Я всякий раз ужасно расстраиваюсь» (см. его интервью газете «Times». 2007. 15 сентября). — *Примеч. автора.*

<sup>5</sup> Oxford Famine Relief — Оксфордский комитет помощи голодающим; благотворительная организация с центром в Оксфорде, которая занимается оказанием помощи голодающим и пострадавшим от стихийных бедствий в различных странах. — *Примеч. пер.*

однажды послан для оказания скорой помощи в один из районов страны. Однако из-за какой-то бюрократической волокиты его с коллегой задержали на полпути. И тогда этот человек, помня о важности и срочности своего задания и потеряв всякое терпение, недолго думая вырубил низкорослого китайского бюрократа привычным хуком справа, а затем отправился дальше. «Возможно, мне не следовало этого делать», — кратко прокомментировал он произошедшее, обращаясь к своему спутнику. Пожалуй, с натяжкой такое поведение можно было бы назвать квакерством в действии, но терпение — далеко не всегда добродетель. Бывало, во время затянувшихся переговоров с кем-то из официальных лиц по поводу улучшения исполнения предвыборных обещаний я вспоминал этот случай и испытывал сильное искушение дать в челюсть, если бы умел это делать. Историк А.Дж.П. Тэйлор, чьими работами я восхищался в юности, который тоже когда-то учился в школе Бутхэм, в типичной для себя, несколько преувеличенной манере так охарактеризовал полученное там образование: «Квакеры часто раздражают. Они всегда стараются найти компромисс и неохотно признают необходимость применения силы в переносном или прямом смысле слова. И все же они — лучшие представители рода человеческого» [Taylor, 1983, p. 63]. В общем и целом я с ним согласен.

Итак, я вышел из стен школы с багажом истинно квакерских ценностей и с прямо противоречащим им упорным нежеланием мириться с поражением. Кроме прочего, окончив школу в 1973 г., я застал конец шестидесятых, самый расцвет радикализма, и был убежден, что, отрастив длинные волосы и исповедуя левые политические убеждения, смогу изменить мир. Когда спустя несколько лет я повстречал моего — великолепного! — учителя истории Питера Брэггинса, он сказал: «Выпускники вашего курса были последними идеалистами».

## Политика

Поступив в Оксфорд в октябре 1974 г., я стал участвовать в любительских спектаклях, по-прежнему (преимущественно) побеждал в настольном теннисе, иногда играл в футбол и крикет, вечера проводил за разговорами и выпивкой, а затем (постепенно) увлекся историей, особенно американской, и уже на третьем курсе погрузился в нее с головой. Но по большей части я активно занимался политикой, конечно, не столько партийной, сколько студенческой. На втором курсе меня избрали президентом студенческого союза Колледжа королевы (Queen's College Student Union)<sup>1</sup>, или младшей самоуправляемой «комнаты» — Junior Common Room (JCR)<sup>2</sup>, а мой закадычный друг, Дэвид Питт-Уотсон, был его вице-президентом

---

<sup>1</sup> Колледж королевы Оксфордского университета, основан в 1341 г. и назван в честь супруги короля Эдуарда III — Филиппы. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Университет возник как сообщество нескольких колледжей-общин, среди которых существует негласная иерархия. Большинство колледжей состоят из трех самоуправляемых «комнат»: младшей (Junior Common Room), куда входят будущие бакалавры; средней (Middle Common Room), объединяющей соискателей всех последующих степеней; старшей (Senior Common Room), членами которой являются преподаватели. Кроме того, JCR является центром отдыха и развлечений для студентов, типом клуба в колледжах Оксфордского университета. Членство платное, обязательное для всех студентов колледжа. — *Примеч. пер.*

и казначеем<sup>1</sup>. И поскольку это была середина семидесятых, мы устроили забастовку по поводу платы за жилье, естественно, с мизерным успехом. Мы могли бы добиться лучших результатов и при организации референдума о введении в нашем колледже совместного для мужчин и женщин обучения. Стоит ли говорить о том, что подавляющее большинство электората из молодых людей в возрасте 18–22 лет горячо поддержали идею приема девушек в колледж. И даже большая часть преподавателей восприняли это предложение не без энтузиазма. Однако, как нам объяснил наставник — руководитель нашей группы, у начальства не было возражения против студенток, а вот перспектива, что женщина может со временем стать преподавателем или профессором, буквально ужасала.

Одно из наших важнейших достижений (вернее, достижений Дэвида) убеждает меня в том, что мы были «новыми лейбористами» уже тогда. Нам в наследство достался огромный дефицит бюджета (который, несомненно, был нормой для курса), а через год мы уже имели гигантский профицит (раньше такого никто не видывал). Если бы Гордон Браун уже в то время сформулировал свои финансовые принципы, то мы, без сомнения, их применили бы. Вообще-то добиться профицита удалось довольно простым способом — мы расходовали меньше, чем зарабатывали. Мы провели опрос среди студентов о том, какие газеты лучше. Выяснилось, что можно сэкономить, отказавшись от подписки на «Morning Star» и «Daily Express», которые никому не нравились. Кроме того, мы решили сэкономить и не делать взносы в университетский союз, а затем решили заняться доходными статьями бюджета. У нас не было места, чтобы поставить еще один автомат для игры в пинбол<sup>2</sup> или «бильярд с перекладной»<sup>3</sup>. Но зато (явное упущение) у нас не было и автомата для продажи сигарет, который сулил очень приличный и постоянный доход. В те времена курение еще не считалось антиобщественным поведением, скорее, на него (особенно на курение сигарет «Gauloises») смотрели как на декадентство с левым уклоном — что-то наподобие поведения Жан-Поля Сартра или Симоны де Бовуар в Café de Flore<sup>4</sup>. Но даже при таком отношении студенты медицинского факультета и некурящие представляли собой мощное противоборствующее лобби. В критический момент Дэвид произнес краткую, но блестящую речь. «Всемирно известно, — воскликнул он, — что три самые лучшие вещи в мире — это выпивка *до* и сигарета *после*... У нас уже есть пивной погреб и автомат с “Durex”<sup>5</sup>. И теперь нам нужно добиться третьего».

---

<sup>1</sup> Моя политическая платформа была до скучного умеренной. Кто-то, прочтя первое издание этой книги, прислал мне мой манифест, где говорилось: «Забастовка... последнее средство. В долгосрочной перспективе нужно добиваться хороших и продуктивных отношений с руководством и профессурой». — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> Пинбол — игра на бильярде-автомате, иногда на деньги. — *Примеч. пер.*

<sup>3</sup> Вид бильярда-автомата, который напоминает бильярд с препятствиями, по истечении установленного времени перекладка автоматически опускается и игра прекращается. — *Примеч. пер.*

<sup>4</sup> Бовуар (*Beauvoir*) Симона де (1908–1986) — жена французского писателя Ж.-П. Сартра (1905–1980) и сама французская писательница. Café de Flore — парижское кафе, популярное место встреч художников и интеллигенции левого толка. — *Примеч. пер.*

<sup>5</sup> Название презерватива. — *Примеч. пер.*

Оппозиция была сметена, а наши сундуки пополнились «неправедно» нажитым богатством<sup>1</sup>. В конце 1970-х гг. от студенческого движения активистов до Лейбористской партии был всего один шаг. Помню, как с восхищением слушал в 1976 г. знаменитое выступление министра финансов Дениса Хили на конференции Лейбористской партии, когда он отстаивал правильность своего решения обратиться за финансовой помощью к Международному валютному фонду. За этим последовали урезание бюджета и девальвация фунта. Находясь в 1979 г. на преподавательской практике в Оксфорде, я безуспешно участвовал в предвыборной кампании лейбористов, но потом меня, как и остальных, сбила с ног волна набиравшего тогда огромную популярность тэтчеризма<sup>2</sup>. В Сент-Клеменсе продавец магазинчика, торгующего горячими чипсами и прочей снедью, так высказался на этот счет за неделю до дня голосования: «Если тори победят, то и погода улучшится»<sup>3</sup>. По крайней мере, «Liverpool» тогда выиграл первенство Футбольной лиги. А в 1983 г. результаты выборов были еще хуже.

Как получалось, что при всеобщей ненависти к Маргарет Тэтчер<sup>4</sup> она легко побеждала на выборах? Ответ на этот вопрос я получил, когда из простого подмастерья в предвыборных кампаниях с 1985 г. стал настоящим партийным активистом. В моем избирательном округе Хэрни в Лейбористской партии было полным-полно безумцев — безрассудных, но необычайно упорных<sup>5</sup>. В том году Нил Киннок предпринял инициативу, которая положила начало перестройке в его любимой партии, хотя, чтобы добиться победы на выборах, потребовалось еще целых 12 лет. Он отказался от воинствующего подхода и начал борьбу за чистку партийных рядов. В Хэрни сразу все уяснили: отныне они, разумеется, по-прежнему ненавидели Маргарет Тэтчер, но главным врагом уже стал Киннок. Комитет южной части Хэрни (Hacney South General Committee) рассмотрел предложение об осуждении развязанной Кинноком «охоты на ведьм». Председатель-

---

<sup>1</sup> В выпуске «Queen's College Record» за 2006 г. (декабрь) сказано, что недавно студенты провели успешную кампанию по введению запрета на курение во всех общественных помещениях колледжа, включая и пивной погреб. Тридцать лет в политике — немалый срок. — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> Политика правительства под руководством Маргарет Тэтчер. — *Примеч. пер.*

<sup>3</sup> Этот комментарий аналогичен знаменитому высказыванию Джима Каллагана по поводу выборов 1979 г.: «Бывают времена... грандиозных политических перемен. И тогда не имеет значения ни то, что вы говорите, ни то, что вы делаете... Подозреваю, что сейчас как раз время таких перемен, поэтому все происходящее — в пользу госпожи Тэтчер». Вероятно, спустя 18 лет то же самое чувствовал Джон Мейджор. — *Примеч. автора.*

<sup>4</sup> Тэтчер (*Thatcher*) Маргарет (р. 1925) — английский государственный и общественный деятель, министр просвещения и науки (1970–1974), премьер-министр Великобритании (1979–1990), лидер Консервативной партии (1975–1990). Проводимая ею политика предусматривала монетаризм, приватизацию и самодостаточность на местах. — *Примеч. пер.*

<sup>5</sup> По поводу этого утверждения моя двоюродная сестра Диана заметила: хотя они, возможно, и были безрассудными, но, «очевидно, считали, что ведут себя абсолютно логично». Ее довод понятен, однако не следует забывать, что меня и наш небольшой коллектив приверженцев Киннока называли группой здравого смысла, а это доказывает, что в глубине души они считали себя безумцами или, по крайней мере, сомневались в своей разумности. — *Примеч. автора.*

ствующий спросил: «Полагаю, решение принято единогласно?» Однако это было не совсем так: трое из нас проголосовали против по присущей потомкам буржуазии предательской слабости — вероятно, именно так это выглядело в глазах примерно 50 членов партии, полностью солидарных с мнением «товарища» председателя.

Вскоре то же благородное собрание обсуждало возможность привлечения женщин к партийной работе. Может быть, хоть на этот раз здравый смысл возьмет верх и партийные «товарищи» увидят, какими заботами живут простые люди в Хэрни? Жилищные вопросы, образование, здравоохранение и безработица — вот что сильно тревожило обитателей округа. Однако у комитета было иное мнение, и было решено, что для привлечения женщин к более активной партийной работе необходимо провести собрание, посвященное империализму.

У меня было огромное искушение все бросить и уйти подальше от этого безумства, но природное упрямство возобладало. В 1986 г. я выдвинул свою кандидатуру в Совет Хэрни в одном из немногих маленьких городских избирательных маргинальных округов, моем собственном. Кевин Хойс и Марк Маккаллум превратили нашу партийную окружную ячейку в машину для победы на выборах, поставив ее в оппозицию к остальным членам местного отделения Лейбористской партии, и до тех пор настойчиво призывали членов партии участвовать в агитации, пока те не согласились выйти на улицы. (Нам заранее были известны все отговорки. «Я не могу заниматься агитацией в воскресенье утром; боюсь, нужно присмотреть за детьми», — попыталась увильнуть одна из активисток, пока ей не напомнили, что обоим ее детишкам уже под 20 лет.) Ко всеобщему — в том числе и моему — удивлению, я победил!

И практически сразу встал перед дилеммой. Вновь избранная группа лейбористов, которая, несмотря на свое безумие, смогла «свергнуть» бывшее руководство, получив более 50 из 60 мест в Совете округа, решила собраться в субботу в 15 часов. Потенциальный руководитель сразу зачислил меня в бунтовщики, поскольку я сказал, что в это время занят. «И чем же это?» — поинтересовался он. «Буду смотреть телевизор: финальный матч Футбольной лиги, “Liverpool” против “Everton”», — ответил я. Это было невероятным декадентством. «Liverpool» выиграл со счетом 3:1, два гола забил Иан Раш. Я наслаждался игрой от начала и до конца матча. Но на следующий день расстроился, узнав, что моему другу (и одному из наиболее разумных людей в партийной группе) не хватило как раз одного голоса, чтобы занять место председателя в Комитете по муниципальному строительству.

Я прилежно посещал вечерние заседания и особенно в первые два года уделял пристальное внимание моему городскому избирательному округу, преимущественно — муниципальному строительству. На мои еженедельные приемы приходило множество избирателей по поводу жилищных проблем, большинство из которых не удавалось решить из-за пассивности и сопротивления бюрократии. Посещая избирателей на дому, я убедился: дело не в том, что люди жаловались часто, а, наоборот, в том, что они делали это слишком редко. Из-за глухой невосприимчивости бюрократии и «безумия» Лейбористской партии люди просто отчаялись. Но при этом упорно продолжали голосовать за лейбористов. И когда в городском управлении возникла альтернатива, они все равно предпочли привычную некомпетентность неизвестности перемен. Вот что несправие делает с людьми!

Между тем на заседаниях городского Совета я наблюдал окружающее меня безумие и старался голосовать разумно. На самом деле в Лейбористской партии нас, тех, кого остальные пренебрежительно называли излишне осмотрительной партийной фракцией, было меньшинство, отчего я невольно недоумевал: кем же они сами-то себя считают? В том далеком прошлом по какой-то неведомой причине Хэкни, район Большого Лондона, был побратимом прекрасного немецкого университетского города Гёттингена, где мне довелось проучиться год. Когда на заседании Совета на голосование поступила резолюция, предписывающая нам разорвать отношения с Гёттингеном и побрататься с каким-то населенным пунктом в Никарагуа (куда ни один из обитателей Хэкни ни разу в жизни не выбрался бы), я отказался поддержать ее. С помощью оппозиции, а также из-за отсутствия некоторых членов Совета и голосования неопределившихся членов Совета резолюция не прошла. И город Гёттинген остался почему-то весьма доволен тем, что братские отношения сохранились. Оглядываясь назад, я считаю странным, что по собственной воле проводил вечера за подобными занятиями.

В 1987 г. я продолжил политическую карьеру, став кандидатом в парламент от Лейбористской партии в Хенли-на-Темзе. К тому времени партия во главе с Кинноком заняла более разумную позицию на большей части территории страны, но даже при этом шансов победить гаргантюанское по численности большинство, поддерживающее Майкла Хезелтайна, было мало. Я с подлинным энтузиазмом вступил в предвыборную кампанию. Мои родители жили в округе, где я баллотировался. И, приезжая туда, я останавливался у них. «По крайней мере, голоса двух избирателей у меня уже есть», — думал я. Мобилизовать крошечную местную ячейку Лейбористской партии было нелегко. И хотя в ней было много поистине преданных членов партии, им не хватало активности. Годы поражений сказались на моральном духе и уровне притязаний. Среди членов партии ходила мрачноватая шутка: «Вопрос: что должен сделать кандидат от лейбористов, пройдя в Совет? Ответ: добиться пересчета голосов». На одной из встреч с избирателями меня спросили, когда в последний раз лейбористы побеждали в Хенли. Отчаянно, словно хватаясь за соломинку, я ответил: «Не уверен, но, по-моему, город был занят силами парламентаристов во время Гражданской войны». А когда на Тэйм-Хай-стрит я представился какому-то прохожему кандидатом от лейбористов, в ответ мне пожелали утонуть в собственной блевотине. К концу предвыборной гонки я перестал выкрикивать лейбористские лозунги через громкоговоритель с крыши агитационного грузовичка, а вместо этого сообщал людям счет одного из международных турнирных матчей по крикету<sup>1</sup>. Последнее их явно интересовало больше.

Невероятно, но мне удалось убедить самого себя, что я сумею добиться победы за последние несколько дней перед выборами. И дело не в том, что я терпеть не мог проигрывать. Выяснилось, что в 1945 г., когда лейбористы уверенно побеждали в целом по стране, партии консерваторов удалось выиграть выборы в северной части Хэкни. А это значило, что чудеса все-таки случаются! Разумеется, необходимого резкого политического поворота не произошло, и по всей стране электорат лишь слегка качнулся в сторону лейбористов. Тэтчер снова одержала

---

<sup>1</sup> Обычно такие матчи проводятся между командами Англии и одной из стран Содружества, в Англии и в других странах Содружества ежегодно начиная с 1877 г. — *Примеч. пер.*

убедительную победу. Значит, быть разумнее, чем четыре года назад, было уже недостаточно. Я утешался тем, что в Хэнли, на юго-востоке, лейбористы знавали и более благоприятный исход выборов (3%). Как и годом ранее в административном районе Хэгни, мы смогли добиться этого, просто убедив прийти на выборы лейбористский электорат, преимущественно проживавший в бедном районе центральной части города Беринсфилд, что причудливо раскинулся в сельской местности Оксфордшира. Кроме того, я направил большинство активистов, чтобы те поддержали лейбористов на востоке Оксфорда, где победил Эндрю Смит. Я очень многому научился: узнал, чем живет средний класс Англии, как парировать каверзные вопросы въедливых избирателей, как выступать перед большой аудиторией, и понял, что большинство членов Лейбористской партии отнюдь не так безрассудны, как их однопартийцы в Хэгни.

Однако безумства продолжались, причем не только в Лейбористской партии. Как-то один из либералов дважды пальнул из ружья в палате Совета, за что (совершенно справедливо) был арестован. В другом случае группа скваттеров<sup>1</sup> набросилась с кулаками на председателя Комитета по строительству и повалила его на землю прямо во время выступления. Постепенно, хотя и медленнее, чем хотелось бы, ситуация менялась. Избитый скваттерами председатель Комитета по строительству оказался на земле именно потому, что все-таки начал общаться с этими людьми. Введенные консерваторами строгие законы, требовавшие сбалансированности бюджета, порождали яростные выступления оппозиции. Но как бы безрассудны ни были люди, мало кто решался рискнуть свергнуть лично себя в нищету. А тем временем руководитель Совета Эндрю Пуддефатт становился настоящей политической звездой. Он решительно принялся искоренять коррупцию и неэффективность в управлении. При сопротивлении левых, подстрекаемых профсоюзами из государственного сектора экономики (именно их члены — в первую очередь как потребители — и страдали от царящей вокруг чудовищной управленческой неразберихи), он великолепно пускал в ход субмарксистскую риторику, восклицая: «Неэффективность управления — это обворовывание рабочего класса». Наконец-то у лейбористов появился лидер, который отстаивал интересы не производителей, а потребителей.

В 1988 г. правительство ввело Закон о реформе образования (Education Reform Act), что, как потом оказалось, радикально изменило всю мою дальнейшую карьеру. А тогда на меня в первую очередь повлиял тот аспект этой реформы, который предусматривал разделение Управления народного образования центрального Лондона (Inner London Education Authority)<sup>2</sup> и распределение управленческих полномочий между районами, включая и Хэгни. Я, как один из членов «излишне осмотрительной партийной фракции», баллотировался на пост председателя Комитета по образованию в Совете Хэгни. Прошел туда я отчасти потому,

---

<sup>1</sup> Squatters, от squat (*англ.*) — поселиться на чужой земле или в чужом доме. Так называют людей, самовольно въезжающих с семьей в пустующую квартиру (часто в знак протеста против высокой квартирной платы), или участников движения бездомных и живущих в плохих жилищных условиях. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Ведало образованием в Сити и 12 районах центрального Лондона. Создано в 1965 г., распущено в 1990 г. при упразднении Совета Большого Лондона. — *Примеч. пер.*

что был человеком со стороны, а отчасти потому, что теперь, когда безрассудство понемногу пошло на убыль, члены Совета решили, что выбор человека, разбирающегося в образовании, сулит преимущества если не для самой партии, в которой на меня по-прежнему смотрели как на неисправимого правого, то хотя бы для системы образования, где по понятным причинам ситуация сложилась очень тревожная.

Мы с талантливой Джанет Добсон (единственным человеком в Совете, который тогда занимался образованием) прилагали нечеловеческие усилия, чтобы составить план, который в соответствии с новым законом нужно было представить в Министерство образования в начале 1989 г. Я объехал весь округ, посетил десятки школ, выслушал мнения людей. Побывал я и во всех этнических общинах, выяснил, чего в действительности хотят родители из разных этнических групп (а не то, что им было нужно, по мнению преподавателей). Поражало, с каким жаром они снова и снова настаивали, что их детям необходимы качественное образование — безупречная грамотность, знание арифметики, строгая дисциплина — и уважительное отношение. Помимо этого, мы провели письменный опрос среди учеников. Одна из девочек на вопрос, чего она ждет от реформы в образовании, грустно ответила: «Мне хотелось бы не засыпать после полудня».

Я потратил немало времени, чтобы установить контакты с соседними районами, прежде всего с руководством в центре. Мне казалось, что переговоры представителей районов с министром образования Кеннетом Бейкером проходили сравнительно благополучно, пока председатель Комитета по образованию из Ламбета не явился на встречу в смехотворно яркой розовой рубашке. В противоположность ему мы с Пуддефаттом решили выглядеть достойно. Может быть, у Эндрю и был-то всего один галстук, зато настоящий — от Армани. Я воспользовался возможностью, чтобы наладить связи с благоразумными лейбористскими лидерами в сфере образования в других районах страны, и именно в это время познакомился с несколькими будущими министрами, в том числе со Стивеном Байерсом, Хилари Бенном и, среди прочих, с Джеком Строу. В то время они представляли оппозицию в области образования. На этом этапе в политике лейбористов начались подвижки (приходилось наверстывать упущенное) в том направлении, которое позже и стало партией «новых лейбористов». Строу поддерживал введение общенациональной программы обучения, отстаивал перераспределение ресурсов в пользу школ и выступал за принцип добровольного выбора типа обучения не только для верующих Англиканской и Католической церквей, но и для мусульман, ортодоксальных иудеев и представителей иных религий. В этом наши взгляды совпадали, отчасти это объяснялось тем, какие районы мы представляли. До Блэра подобный подход имел минимальную поддержку внутри партии. В октябре 2006 г. в Хэрни Тони Блэр в торжественной обстановке открыл внушительное на вид здание общеобразовательной школы для девочек иудейского вероисповедания (Yesodey Natorah School), одной из многих, построенных во времена его правления. Это событие стало кульминацией кампании, которую вела в Хэрни община ортодоксальных иудеев в течение 18 лет и которую я активно поддерживал.

Составление реального, перспективного плана для школ Хэрни в ходе консультаций с общиной района воодушевляло, но необходимость добиваться под-

держки со стороны лейбористов, представлявших в Совете этот округ, было тягостной обязанностью, от которой у меня была бессонница по ночам. Получилось, что с удачно составленным планом меня в один день поздравили ведущий сторонник партии консерваторов сэр Майкл Коулман, занимавший в Хэкни пост председателя местного отдела школьного образования, а также городское отделение Коммунистической партии. Однако тот факт, что меня с таким энтузиазмом поддержали представители полярно противоположных по политическим убеждениям партий, немногого стоил в глазах местных лейбористов, которые находились под сильным влиянием здешнего отделения Национального союза учителей (НСУ) (National Union of Teachers — NUT)<sup>1</sup>, отличавшегося левыми взглядами и яростным, но чисто формальным отстаиванием принципа всеобщего равенства. Никто не устраивал жарких дебатов по поводу, скажем, низкой успеваемости темнокожих учеников в школах Хэкни, зато все бурно обсуждали, прилично ли упоминание слова «антигетеросексизм» в печатной версии нашего плана. Именно тогда я лучше, чем когда бы то ни было, усвоил, что точность в формулировках имеет огромное значение. Вместо бессмысленной критики таких терминов, как «антиэто» или «антито», мы просто решили вставить в план фразу о том, что наша партия будет способствовать разработке политики, создающей положительный и правдивый образ существующих в общине меньшинств. На удивление все остались довольны. Наконец-то разум взял верх! «Должно быть, вы провели огромную работу», — заметил один из моих коллег по Совету. А я сделал еще один вывод: в политике нельзя завоевать голоса и бюллетени избирателей, не уделяя личного внимания людям, которые опускают эти бюллетени в урну, и на это нужно потратить очень много времени.

План провели через Совет. Правда, месяцами я не виделся со своей семьей (которой недавно обзавелся). Мы сразу приступили к формированию руководящего органа и назначению должностных лиц (включая Гаса Джона, одного из первых в Хэкни темнокожих руководящих работников в сфере народного образования), к составлению бюджета и даже начали принимать решения относительно закрытия школ. В то время Нил Флетчер, возглавивший Управление народного образования центрального Лондона, и Дэвид Маллен, его бывший руководитель, опубликовали перечень самых неблагополучных школ центрального Лондона, включая и Hackney Downs School, общеобразовательную школу для мальчиков на нашем участке в Хэкни, — своеобразное наследство, во владение которым мы должны были вступить спустя несколько месяцев. В нашем избирательном округе это вызвало бурю возмущения. Я пообещал лоббировать интересы округа в данном вопросе, но в душе был согласен с оценкой руководителей управления. До сих пор неблагополучное положение учеников в таких школах, как Downs, оставалось тайной за семью печатями. И вот теперь Флетчер и Маллен сделали это достоянием гласности. На моем месте мужественный председатель Комитета по народному образованию рекомендовал бы немедленно закрыть подобные учебные заведения, но я побоялся, что не заручусь необходимым количеством голо-

---

<sup>1</sup> Крупнейший профсоюз учителей государственных школ. Насчитывает 190 членов, входит в Британский конгресс тред-юнионов (British Trade Union Congress). — *Примеч. пер.*

сов, и ретировался. А Флетчер и Маллен в то время бросили в почву семена, позже давшие ростки политики «новых лейбористов» в области народного образования. Именно тогда определились принципы прозрачности и здравомыслия по отношению к неблагополучным школам, к которым мне вскоре пришлось обратиться. А пока проблема школы Downs в Хэкни повисла в воздухе и, как привидение, снова появилась передо мной несколько лет спустя.

В сентябре 1989 г. я поступил на работу, которая была несовместима с должностью председателя Комитета по народному образованию в Совете Хэкни, и мне с большой неохотой пришлось подать в отставку. В январе 1990 г. моя жена Карен уехала на учебу в Болонью, на целый семестр оставив со мной трех дочерей и двух кошек. Погруженный в новую работу и занятый по горло с детьми, я покинул пост председателя комитета, который занимал четыре года и где в ходе нелегкой работы очень многому научился. Как говаривал Эндрю Пуддефатт, «если что-то удалось сделать в Хэкни, то в любом другом месте это и подавно получится!»

## **Работа: вступление на учительскую стезю**

Осваивая по вечерам азы политики на нелегкой ниве школьного образования, дневное время на протяжении большей части 1980-х гг. я проводил в реальных школах. Вообще-то тем, что в итоге оказался так тесно связанным с образованием, я обязан двум факторам. По окончании университета мне не пришло в голову ничего более оригинального, как стать учителем. И несколько месяцев я проработал в школе для детей с отклонениями в развитии, нуждающихся в особом уходе. Во мне взвыл идеализм, и я решил, что мне очень нравится работа с детьми. Кроме того, я обожал историю. Так что, с моей точки зрения, было разумно стать преподавателем истории.

В сентябре 1979 г. я впервые поступил на преподавательскую работу в Уотфордскую среднюю школу для мальчиков (Watford Grammar School for Boys)<sup>1</sup>. Моим друзьям с левыми взглядами я сказал, что это было сделано с целью всестороннего изучения ситуации в рамках реорганизации в графстве Хартфордшир<sup>2</sup>. Так оно и было, однако перемены давались с трудом, а директор школы Кит Тёрнер настаивал на сохранении традиционного духа этого учебного заведения. Отчасти мои взгляды на образование, которые я так убежденно отстаивал спустя 10 и более лет, сформировались именно здесь: да, равенство было необходимо, но его следовало добиваться не за счет снижения планки и ухудшения традиционно добротного преподавания, а за счет повсеместного обеспечения высокого уровня и качества образования. Помимо этого, я был убежден, что приобщать детей к истории Британии необходимо еще в школе.

---

<sup>1</sup> Grammar School — средняя классическая школа для детей старше 11 лет, отобранных по результатам экзаменов. Дает право поступления в высшее учебное заведение, программа предусматривает изучение классических языков. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Хартфордшир — графство Англии, с 1965 г. часть его вошла в состав Большого Лондона. — *Примеч. пер.*

Пожалуй, единственное, чем я прославился в школе, — это увлечение крикетом. Я участвовал в ежегодном школьном чемпионате графств Англии и Уэльса и относился к этому настолько серьезно, как только способен относиться человек, ненавидящий проигрывать. Во время первой игры я был за главного. Наш боулер подал отличный мяч (что бывало редко), но рановато — мяч задел за край биты и отлетел к игроку команды противника, который стоял у калитки. Вся наша команда, включая меня, апеллировала ко второму судье: бэтсмен должен выйти из игры. И тут вдруг до меня дошло: я-то здесь тоже судья, и я засчитал очко. (Позже некоторые средства массовой информации упрекали меня в том, что я точно так же поступал с правительственной статистикой.)

В субботу, 1 мая 1982 г., в день, когда я должен был судить еще один крикетный матч чемпионата, я женился на Карен. Ярко светило солнце, и мы провели длинный уик-энд в Бате, а утром во вторник я вернулся к преподаванию истории. Вообще-то мы с Карен познакомились примерно за 10 лет до этого. И как бывает при настоящей любви с первого взгляда, уже в 13 лет решили, что непременно когда-нибудь поженимся. Затем на 10 лет наши пути разошлись. Карен не окончила школу (причем проучилась в нескольких), в ранней молодости родила двух дочерей, вышла замуж за кого-то другого, развелась, а потом написала мне. Все это время не проходило и дня, чтобы я не вспоминал о ней. Она утверждала, что с ней было то же самое. Так что нетрудно догадаться, как я решил поступить, когда совершенно неожиданно получил от нее письмо в 1981 г.

Из холостяка, жившего в небольшой квартире в северном Лондоне, я превратился в мужа, отца и жертву перенаселенности, поскольку, вполне естественно, Карен переехала ко мне вместе с дочерьми — Наоми, которой тогда было семь лет, и пятилетней Аней. Через год мне удалось удочерить девочек, и они стали и моими детьми тоже. Я ушел с преподавательской работы в Уотфорде, и в 1983 г. мы отправились в Африку. Мы жили на южной окраине Хараре посреди фруктовых садов. Сперва девочки ходили в местную начальную школу, где, несмотря на обретение Зимбабве независимости тремя годами ранее, еще царили колониальные порядки. Когда учитель выходил из класса, он оставлял за главного старшего по возрасту ученика с веревкой в руках. В национальный день посадки деревьев наши дочери были в ужасе оттого, что деревья сажали только мальчики, а девочкам разрешалось лишь молча наблюдать за ними. А затем на родительском собрании директор школы сказал многочисленной аудитории, что он поощрял занятия спортом среди учеников, потому что хотел, чтобы те разбогатели, как теннисист Джон Макинрой<sup>1</sup>. После чего мы перешли на домашнее обучение. Расписание занятий было написано на плакатах, которые висели на стенах. Девочки вдруг поняли, что я буквально помешан на графиках. Позже они часто напоминали мне,

---

<sup>1</sup> Макинрой (*McEnroe*) Джон (р. 16 февраля 1959 г.) — американский спортсмен-теннисист. Обладатель четырех титулов чемпиона США (1979, 1980, 1981, 1984 гг.), трижды побеждал на Уимблдоне (1981, 1983, 1984 гг.), финалист чемпионата 1984 г. (Франция), дважды обладатель титула «Мастерс» (1983, 1984 гг.) в одиночных состязаниях, семь раз в парных состязаниях (в содружестве с Питером Флемингом). Славился не только своими мощными подачами, но и чрезвычайной несдержанностью на корте, дважды зарабатывал дисквалификацию на турнирах «Большого шлема». По окончании карьеры стал спортивным телекомментатором. — *Примеч. пер.*

как вынуждены были все утро просиживать на дереве в саду, считая машины, проезжавшие по Килуиннинг-роуд, а затем, естественно, должны были рисовать диаграммы. Во время семейных ссор они, тогда еще подростки, всегда могли ехидно парировать мои призывы к благоразумию фразой: «Вот сейчас-то он точно отправит нас графики чертить!»

О новостях с родины мы узнавали, слушая зарубежное вещание BBC, замечательное явление в области британской культуры. Это была эра забастовок шахтеров. И BBC давала четкую картину происходящего. Существовало свирепое и беспощадное консервативное правительство. Была влиятельная, вдумчивая, но несколько возбужденная оппозиционная сила под названием Англиканская церковь во главе с епископом Даремским, которая опубликовала конструктивный доклад под названием «Faith in the City» («Вера в городе»), а кроме нее — отдельные партии крайнего толка: Социал-демократическая, либералы и лейбористы (до знаменитой речи Нила Киннока).

Мы объединились с двумя местными преподавателями, чтобы экономить на бензине, проезжая 17 миль до Читунгвизы, огромного, раскинувшегося на большой территории города с населением 300 тыс. человек, который в стране, получившей независимость, не мог еще похвастаться больше ни одной общеобразовательной школой, кроме нашей. Мои попутчики по автомобильному пулу были не только моими наставниками в школе, они еще и помогали мне толкать старенький, 17-летней давности, «Ford Anglia» под гору, чтобы у него завелся двигатель. Тяга к образованию среди молодежи была настолько велика, что учились в две смены: утренняя — с 7 до 12 часов, вечерняя — с 12 до 17. Несмотря на необходимость вставать ни свет ни заря и, дрожа от утренней прохлады, возиться с двигателем старенького автомобиля, я предпочел работать в утреннюю смену, потому что при невыносимой послеполуденной жаре даже самые прилежные студенты считали, что вздремнуть гораздо важнее, чем учить историю.

Я преподавал историю Африки и Европы в восьми классах, примерно по 45 учеников в каждом. (Это объясняет мой последующий скептицизм по поводу государственной политики в отношении численности классов.) В истории Зимбабве наступила пора надежд, и многие молодые люди тянулись к знаниям. Они пели национальный гимн «Ише комборера Африка» («Боже, храни Африку») с такой страстью и в таком безупречном четырехголосном исполнении, что у меня наворачивались слезы. А потом правительство обязало всех исполнять гимн ежедневно, и на этом энтузиазм иссяк.

Дефицит преподавательских кадров был острейшим. Поэтому любой, кто годом ранее получил Свидетельство об общем образовании хотя бы нулевого уровня, уже считался подходящим кандидатом в учителя. Весь преподавательский персонал делился на три группы. Во-первых, традиционные темнокожие учителя, получившие образование еще в колониальную эпоху и верящие в необходимость телесных наказаний (как сказал мне один из них: «Никогда не нужно жалеть учеников»). Во-вторых, были экс-патрианты вроде меня. И, в-третьих, была новая волна совсем неопытных учителей, за счет которых обеспечивалась «массовость» преподавательского состава. Однако ученики так стремились к глубоким знаниям, что порой устраивали преподавателям из новой волны нелегкую жизнь. Однажды из своей классной комнаты я видел, как на другой стороне пыльного,

раскаленного на солнце двора молодой учитель, спотыкаясь, пятился из дверей своего класса, а вслед летели стулья, которыми явно метили в него.

По наивности я полагал, что помогаю строить образцовую африканскую демократию на развалинах колониализма и апартеида. Мои ученики тоже считали демократию своим будущим. А вот Карен убедить не удавалось. Она постоянно твердила во время вечернего чаепития: в режиме Мугабе есть что-то двуличное, и это непременно проявится самым разрушительным образом. Я отвергал такой скептический подход, ободренный энтузиазмом учеников и цивилизным поведением коллег. Не замечал признаков зарождающегося диктаторского режима вокруг — ни ограничений свободы слова в средствах массовой информации и в парламенте, ни дискриминации в провинции Матабелеланд, ни время от времени обнаруживающего себя пока еще наивного авторитаризма. Вот простой пример. Мой приехавший из Австралии коллега позвонил матери и, отвечая на ее вопросы, сказал, что ей не стоит беспокоиться из-за режима Мугабе. Вскоре после окончания их разговора зазвонил телефон. Звонивший (судя по всему, государственный служащий) сказал, что он прослушивал состоявшуюся беседу и хотел бы поздравить моего коллегу с тем, что тот так энергично защищал правительство страны. Позже все ужасные последствия этой тенденции проявились в полной мере. Все опасения Карен оправдались с лихвой. Те мои ученики, которым удалось пережить режим Мугабе и эпидемию СПИДа, наверняка чувствуют, что их подло предали.

Несмотря на капризность нашего «Ford Anglia», мы много путешествовали по стране, причем умудрились даже добраться до восхитительного по красоте озера Малави, хотя нам и пришлось часто дозаправляться по дороге. Спустя некоторое время после этого эпического путешествия у нас родилась младшая дочь — Элис. Кстати, ее рождение стало для меня и первым знакомством с системой частного здравоохранения. Тараканы в палате для рожениц не произвели на Карен ни малейшего впечатления, а вот я, работник со скромной зарплатой, категорически возражал против счета, который прислал нам врач за ведение родов, несмотря на свое отсутствие во время них. Все сделала сама Карен при содействии акушерки и моем ободряющем похлопывании. Доктор соизволил заглянуть в палату только через 20 минут после рождения ребенка, всем улыбнулся и исчез. (Он чем-то напомнил мне преуспевающего специалиста по заболеваниям правой стопы с Харли-стрит<sup>1</sup>, героя одного из произведений Спайка Миллигана: «Сэр Ральф сделал паузу, но не прекратил задавать вопросы»<sup>2</sup>.) Мою жалобу по поводу счета отклонили, потому что по законам Зимбабве врач был вправе брать плату за медицинскую помощь, если он пришел не позже получаса после родов.

Когда Элис исполнилось семь месяцев и она полюбила манго, мы вернулись в Хэкни. Это было весной 1985 г. В тот момент я был готов устроиться на любую работу. Если педагогическая деятельность была первой случайностью в моей про-

---

<sup>1</sup> Улица в Лондоне, где расположены кабинеты преуспевающих врачей.— *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Речь идет о рассказе известного ирландского юмориста Спайка Миллигана под названием «Поющая стопа». У героя этого рассказа, дядюшки Герберта Джима, внезапно запела правая стопа, и он обратился к уважаемому врачу, специалисту по правой стопе, сэру Ральфу Физу, чья фамилия, образованная от слова *fee* (*англ.*), означает «гонорар». — *Примеч. пер.*

фессиональной карьере, то теперь я стал политическим «занудой» от образования и поступил на работу в отдел народного образования Национального союза учителей. В нашу задачу входило разъяснять руководящим работникам и рядовым членам Союза, какие последствия будет иметь для них проводимая правительством политика в этой области. Другие отделы занимались более насущными вопросами — оплатой, условиями труда, пенсионным обеспечением и консультативной помощью. Времена для профсоюзов учителей были нелегкие. Попытки правительства всячески сдерживать расходы на социальные нужды породили волну забастовок учителей. Однако, только что сокрушив шахтеров, Маргарет Тэтчер отнюдь не собиралась идти на поводу у учителей. А между тем общественное мнение распаляли страшными историями о том, как руководители от образования левого толка чрезмерно увлеклись политкорректностью и не могли должным образом организовать обучение чтению, письму и арифметике. Мой опыт работы в Хэрни вскоре подтвердил, что эти истории были более чем правдивы.

В этой обстановке правительство действовало решительно и в 1988 г. приняло Закон о реформе образования, а вскоре лишило учителей права на ведение коллективных переговоров, упразднив устаревший и неэффективный комитет под председательством лорда Бернема и заменив его контрольным органом по регулированию трудовых отношений, который отныне устанавливал оплату и определял условия труда преподавателей. Национальный союз учителей заливался горячими слезами и затем годами отстаивал восстановление прав на переговоры, но был сам виноват в произошедшем. Он подмял под себя учителей, которые были в составе комитета Бернема, в течение ряда лет не мог достичь внутреннего консенсуса, тем самым обрекая на неудачу любую попытку провести профессиональный учительский съезд. Более того, другие профессиональные союзы учителей, которые считали позицию Национального союза излишне диктаторской, приветствовали его упразднение.

Эпоха, которой положил начало Закон об образовании 1944 г.<sup>1</sup>, уходила в небытие на наших глазах. И хотя старой гвардии из Союза учителей было горько видеть крушение основ привычного мира, меня, молодого политического деятеля, это бодрило, особенно потому, что отдел народного образования возглавлял обладающий даром предвидения специалист — Алан Эванс, чьи преданность делу народного просвещения и трезвая оценка ситуации служили для меня источником вдохновения. Вместе с некоторыми прогрессивно мыслящими сотрудниками исполнительного звена мы постарались постепенно освоиться в новом, нарождающемся мире. Нам хотелось верить, что введение общенациональной программы обучения принесет положительные плоды, а перераспределение финансовых средств в пользу школ и ослабление бюрократической власти на местах будут

---

<sup>1</sup> Речь идет о Законе Батлера (1944 г.). Батлер (*Butler*) Ричард Остин, барон Саффрон Уолден (1902–1982) — английский государственный деятель. В 1941–1945 гг. возглавлял Министерство образования. При нем был принят закон, заложивший основы системы послевоенного бесплатного среднего образования, который предусматривал обязательное обучение для детей 5–15 лет и введение трех этапов обучения — начального образования (*Primary Education*), среднего образования (*Secondary Education*) и дальнейшего образования (*Further Education*). — *Примеч. пер.*

способствовать улучшению качества преподавания. И уж совершенно точно, что целевое финансирование профессиональной подготовки учителей обеспечило бы введение Общего свидетельства о среднем образовании (General Certificate of Secondary Education — GCSE)<sup>1</sup>. Алан создал отдел, который стал оплотом новаторской мысли, а в следующем, 1989 г. ушел оттуда, чтобы реализовать свои идеи, вырвавшись из сетей Союза, переживавшего в ту пору период управленческого и финансового кризиса.

И вот горькая чаша должностных обязанностей Эванса перешла ко мне. Наступил момент, когда я должен был уйти с поста председателя Комитета по народному образованию в Хэрни и стать крупным руководителем в этой области. В «Times Educational Supplement» обо мне напечатали лестную статью, но выразили сомнение в том, что я окажусь достаточно твердым для сурового мира политики в профсоюзе учителей. У меня же после четырех лет работы в Совете Хэрни не было на этот счет никаких сомнений. Я беспокоился лишь о том, как бы мне наконец применить на практике то видение проблем в образовании, которое у меня сформировалось под чутким руководством Эванса.

Четыре года я работал с чрезвычайно самоотверженной командой в НСУ, в отделе народного образования и всеобщих прав, призванном интерпретировать необычные перемены в сфере образования, которые тогда происходили. За четыре года до этого, когда я только поступил в НСУ, мы еще были в состоянии реагировать, по существу, на каждый из присланных правительственных циркуляров. Теперь это стало совершенно невозможно — в сутках просто не хватало времени. Чтобы разумно оценить происходящее, нужно было несколько абстрагироваться от частностей и уяснить общую стратегию.

В целом правительственный подход стал ясен довольно скоро, если и не из официальных публикаций Министерства образования, то из выступлений министров и из брошюр излюбленного правительством мозгового центра — Центра политических исследований (Centre for Policy Studies). Суть изменений сводилась к следующему: правительство решило введением единой национальной учебной программы и единого национального экзамена установить новые стандарты и затем контролировать их соблюдение. А делегируя полномочия школам и направляя им финансовые средства, оно возлагало на директоров ответственность за обеспечение этих стандартов обучения. Между тем постепенно ограничивалась власть местных отделов образования, столь ненавистных сторонникам тэтчеризма. Школы поощряли к полной самостоятельности и переходу на прямое финансирование от Уайтхолла. Таким образом, школа становилась подотчетным субъектом. Позже, в 1992 г., к этому добавился принцип прозрачности: достигнутые школами результаты публиковались новым государственным органом — Бюро по стандартам в области образования (Office of Standards in Education, Ofsted)<sup>2</sup>, в состав которого вошел бывший Инспекторат (Inspectorate); вместо ранее принятого порядка проверки теперь проводились во всех школах раз в четыре года.

---

<sup>1</sup> Сертификат о законченном среднем образовании, выдается как свидетельство об успешном завершении теоретического курса средней школы. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Учрежден в 1993 г. для инспектирования и оценки стандартов в области образования в школах и колледжах Англии и Уэльса. — *Примеч. пер.*

Реформу осуществляли на основе разумных и смелых принципов. Рассматривались все проблемы, требующие решения. Министры менялись с ошеломляющей регулярностью. Национальная учебная программа, составленная специалистами по различным предметам, получилась настолько перегруженной, что даже сама Маргарет Тэтчер возмутилась. Финансирование было распределено между школами, но при этом оставалось скудным, поэтому эффект от нововведений поначалу был ограниченным. И, что еще хуже, не было предпринято никаких действий, чтобы оказать помощь тем школам и ученикам, которые находились в наименее выгодном положении. Кроме того, был допущен ряд ошибок в последовательности проведения реформ: например, школьным директорам делегировали определенные властные полномочия, изменив тем самым характер их деятельности, однако подготовить их к использованию новой власти додумались уже после того, как они ее получили.

Лично я полагаю, что наблюдение за этими драматическими событиями позволяло извлечь чрезвычайно поучительные уроки относительно того, как нужно (или не нужно) проводить широкомасштабные реформы в области народного образования. Усвоив именно эти уроки, я позднее и строил свою деятельность в правительстве. И еще я понял, как организации вроде НСУ реагируют на радикальные перемены. Члены Совета просто не поверили (так это обычно и бывает в крупных объединениях, чье существование оказывается под угрозой), что организацию могут упразднить: неужели с нами действительно так поступят? Когда привычная уверенность поколеблена, все вокруг рушится, люди склонны закрывать глаза на реальное положение вещей и ждать, что проблемы, так сказать, рассосутся сами собой. «Обойдется», — твердят они.

Затем проявляется иная реакция: мы будем сопротивляться, чему сможем, и постараемся ужиться с тем, чему не способны противостоять. И если члены НСУ с левыми убеждениями придерживались первого варианта поведения и пытались перевести стрелки часов назад, то большинство начинало адаптироваться. Поскольку отныне союзы учителей были лишены права вести коллективные переговоры об оплате труда, центральное место в сопротивлении заняла политика в области народного образования. Правительственные ошибки, совершаемые при осуществлении реформ, множились, и НСУ решил, что будет разумно теснее сотрудничать с другими союзами учителей. Разные поколения учителей разделяли разногласия по поводу оплаты и условий труда, но отношение к реформе народного образования давало им более обширное поле для сотрудничества. Мы взялись согласовывать совместные заявления шести союзов по таким вопросам, как оценка учительского труда и отношение ведущих занятия учителей к общенациональной учебной программе. Часто все бремя согласования и ведения переговоров ложилось на мои плечи, именно тогда я по достоинству оценил развитое благодаря квакерскому воспитанию умение договариваться<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В действительности я иногда преступал черту дозволенного квакерскими нормами, чтобы добиться всеобщего согласия, и при этом в результате еще и чувствовал себя виноватым. Согласовав позиции четырех из шести союзов по поводу какого-либо документа, я звонил лидерам оставшихся двух и говорил, что только их объединение еще ничего не подписало... Обычно это срабатывало. — *Примеч. автора.*

Однако просто адаптироваться к изменившимся обстоятельствам недостаточно. Как только становится ясно, что пути назад нет и новая ситуация даже сулит определенные выгоды или открывает непредвиденные перспективы, наступает третий этап реагирования на перемены — стратегическая передислокация. Как раз в то время я читал книгу, написанную двумя американскими академиками — Чарлзом Тёрнером Керчнером и Дугласом Митчеллом, под названием «The Changing Idea of a Teachers' Union» («Учительский союз — новая концепция»). Возможно, эта книга и не была бестселлером, но для меня она стала откровением. Я начал размышлять: а что, если вместо сопротивления требованию отчитываться о результатах НСУ займет действительно стратегическую позицию? А если вместо того чтобы оспаривать правительственные предложения и настаивать на том, что правительству следовало бы больше тратить на образование и хорошо платить учителям, дабы система стала лучше, попытаться поставить вопрос иначе? Тогда дискуссия выглядела бы так: мы, учителя этой страны, соглашаемся с требованием отчетности и докажем вам, насколько способны улучшить всю систему. И тогда вы сами поймете, что в нас и в народное образование имеет смысл вкладывать деньги. Вероятно, надеяться на такой поворот и мыслить так было, с моей стороны, слишком смело и чрезмерно идеалистично, но зато уж точно подобный подход можно было расценить как стратегический.

Кто знает, как все обернулось бы, будь тогдашнее правительство более компетентным. Но оно таким не было. После выборов 1992 г. Джон Мейджор<sup>1</sup> совершил ошибку, назначив Джона Паттена министром образования; реализация комплексной и трудной реформы превратилась в хаос<sup>2</sup>. Вместо того чтобы сначала в порядке эксперимента, а уже потом — после доработки — более широко вводить тесты по английскому языку для школьников в возрасте 14 лет, Паттен предложил идти напролом и ввести их сразу с мая 1993 г., утверждая, что за всю историю страны ни один из экзаменов не был подготовлен лучше. И вот уже шепотком прошелестело по стране слово «бойкот». В декабре 1992 г. исполком НСУ поддержал составленный мною проект резолюции с требованием права совещательного голоса для учителей английского языка, что облегчало бойкотирование этих тестов. Более 90% проголосовали за мой проект. И вместо того чтобы способствовать внедрению принципа отчетности, я оказался — пусть и временно — в ситуации, когда вынужден был добиваться его отмены. Национальная ассоциация директоров школ (National Association of Schoolmasters) и Союз женщин-учителей

---

<sup>1</sup> Мейджор (*Major*) Джон (р. 1943) — английский государственный деятель, премьер-министр Великобритании (1990–1997). В 1979 г. был избран членом британского парламента от Консервативной партии. В кабинете М. Тэтчер занимал посты главного секретаря британского Казначейства (1987–1989), министра иностранных дел (июль — октябрь 1989) и министра финансов (октябрь 1989 — ноябрь 1990). В ноябре 1990 г., после ухода Тэтчер в отставку, стал лидером Консервативной партии и премьер-министром Великобритании, продолжил курс Тэтчер на приватизацию государственной собственности и интеграцию Великобритании в европейское сообщество. На парламентских выборах 1997 г. консерваторы во главе с Мейджором потерпели поражение от Лейбористской партии. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Когда я думаю о том времени, на ум невольно приходят слова из популярной в 1940-х гг. песенки: «Oh how the ghost of you clings / These foolish things / Remind me of you» («Твой призрак со мною повсюду, / Все глупости наши с тобой не забуду»). — *Примеч. автора.*

(Union of Women Teachers)<sup>1</sup> в марте 1993 г. проголосовали за бойкотирование всех национальных тестов. Причина — чрезмерная рабочая нагрузка преподавателей. Правительство оставалось непреклонным, но безуспешно. В мае того же года разосланные по школам бандероли с экзаменационными билетами так и остались нераспакованными. Стратегия правительства с треском провалилась. И тогда Паттен принял верное решение. Он назначил сэра Рона Дирина на должность главного школьного инспектора для анализа всей общенациональной программы обучения и соответствующих тестов, что тот и сделал в ходе консультаций с учителями и прочими сторонами. При обсуждении этих вопросов во время проверок Дирина я часто выступал в роли адвоката всех шести учительских союзов.

Открытый и прагматичный до мозга костей Диринг упростил программу обучения и упразднил связанную с ней бюрократию, а также признал профессионализм учителей. Он заявил, что учителям следует доверять, но в ответ они должны принять принцип подотчетности, согласившись с тем, что «чем сильнее доверие, тем больше и подотчетность» [Barber, 1996a, p. 65]. Поскольку нагрузка уменьшилась, здравомыслие возобладало, и возникли интеллектуальные предпосылки для налаживания отношений между учителями и правительством; большинство преподавателей и союзов хотя и были не в восторге, но все же остались удовлетворены. Все союзы, кроме НСУ, отменили бойкот тестов в 1994 г. Позиция НСУ меня чрезвычайно огорчала. У меня появилась возможность реализовать то внезапно открывшееся мне стратегическое видение, которое возникло еще до того, как я услышал о Дирирге, а Союз, на который я работал, занял ретроградскую позицию, вместо того чтобы возглавить движение вперед. К тому же у меня сильно осложнились отношения с генеральным секретарем Союза Дугом Макавойем в связи с сокращением штатов и другими вопросами.

В конце ноября 1993 г. я ушел из НСУ в Университет Киля — на должность профессора, а несколько недель спустя, кажется, в «Times», опубликовал статью, где откровенно рассказал об испытанных разочарованиях. Полагаю, что почти не преувеличил, написав, что НСУ скоро придется выбирать между подотчетностью и забвением. В любом случае, отныне я был свободен, и прекрасный человек — вице-канцлер<sup>2</sup> Университета Киля Брайан Фендер поощрял мою активную деятельность. Я без устали писал статьи в различные издания, пропагандируя подотчетность, агитируя за принятие принципов реформы, которые проводили консерваторы, но настаивая на большей последовательности и ясности в ее проведении, на большем равенстве и — что немаловажно — на достаточном финансировании в соответствии с масштабами задуманного. Я выступил на сотне конференций перед директорами школ — от Пула в Дорсете до Эмблсайда в Камбрии, — отстаивая свою позицию. В багажнике моей красной «Vauxhall Astra» лежали пять-шесть типовых текстов выступлений. Приезжая на место, я выбирал наиболее подходящую по теме титульную страницу и начинал речь, наилучшим образом соответствующую моменту. Вскоре у меня угнали машину, а заодно украли и тексты

---

<sup>1</sup> Крупнейшие учительские профсоюзы Великобритании (их членами являются только работники средних школ). — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Фактически ректор университета в Англии. — *Примеч. пер.*

выступлений. Интересно, что вор с ними сделал? Правда, к тому времени я уже знал все свои речи наизусть.

Во время подготовки к одному из выступлений (на этот раз — в Шеффилде) я узнал о смерти лидера оппозиции Джона Смита. Через несколько недель мне позвонил молодой человек по имени Джеймс Пернелл, работавший на Тони Блэра. Он сказал, что пишет речь для Блэра на тему народного образования, которую тому предстоит произнести во время кампании, являвшейся частью его борьбы за лидерство в Лейбористской партии. И поскольку Пернелл был несведущ в вопросах образования, то подумал, не помогу ли я ему. Мы встретились, как принято, за чашкой кофе в Айлингтоне и вместе написали текст выступления. Это и стало одним из поворотных моментов в моей жизни.

## **Блэр, Бланкетт и политика «новых лейбористов» в области народного образования**

Одержав победу и став лидером Лейбористской партии, буквально через несколько дней Тони Блэр сделал крутой поворот в политике, касающейся народного образования. Вступив в противоречие с Энн Тэйлор, пресс-секретарем по делам народного образования, которая досталась ему в наследство от Джона Смита, 26 июля 1994 г. Блэр объявил о том, что поддерживает статистические сравнительные таблицы (*league tables*)<sup>1</sup> и составляемые на их основе рейтинги школ Великобритании для сопоставления результатов экзаменов. Это стало первым недвусмысленным сигналом от Блэра, что при реформировании государственного сектора экономики, включая народное образование, он будет руководствоваться интересами не производителя, а потребителя. Лидер лейбористов, безоговорочно поддерживающий рейтинги частных школ, — это было внове.

В октябре того же года Блэр подготовил почву для радикальной революции в политике лейбористов в сфере образования, назначив своим пресс-секретарем по этим вопросам Дэвида Бланкетта. А Дэвид Милибанд стал у Блэра главой стратегического аппарата. К тому времени я знал Милибанда уже пару лет, потому что в 1992 г. вместе с Тимом Бригхаузом — в ту пору харизматичным профессором, а позднее не менее харизматическим лидером Службы народного образования в Бирмингеме (Birmingham's Education Service) — мы написали брошюру об учителях для Института общественных политических исследований (Institute for Public Policy Research — IPPR)<sup>2</sup>. И вот теперь он организовал семинар для своего нового босса в комнате для совещаний Теневого кабинета в Вестминстере, пригласил Бланкетта, его политического советника и пресс-секретаря Конора Райана, чье

---

<sup>1</sup> Такие таблицы помогают анализировать эффективность различных учреждений или параметров на основе сравнения показателей их работы. Подобные данные используются для составления различных рейтингов, например, рейтинговых таблиц школ Великобритании с оценкой успеваемости в них и прочих показателей. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Тогда еще совсем молодой Милибанд основательно прошелся по нашему тексту редакторским красным карандашом. А Бригхауз после этого сказал: «Самое обидное, что он каждый раз был прав». — *Примеч. автора.*

тихое, но авторитетное влияние быстро сделало его незаменимым. Нас с Бригхаузом пригласили в качестве независимых экспертов, а мне было предложено подготовить доклад.

На совещании, состоявшемся в конце января 1995 г., я впервые встретился с Тони Блэром, моим будущим боссом. В то время мне показали важными две вещи. Первая из них: степень открытости повестки дня. Не было никаких предрассудков, которые так часто мешали радикально переосмыслить политику лейбористов в недавнем прошлом. И тот факт, что какую-нибудь идею поддерживали консерваторы, отнюдь не означал, что к ней автоматически нужно относиться с подозрением: идею оценивали по существу. Вторая: Блэр действительно был предан идее приоритетности народного образования в отличие от своего предшественника. Оглядываясь назад, я понимаю, что вел себя излишне прямолинейно. Я сказал Блэру, что многие политические лидеры провозглашали, что будут «премьер-министрами народного образования» или «президентами народного образования», но мало кто из них (скажем, Джон Мейджор или Джордж Буш-старший) затем воплощал в жизнь обещанное, если вообще занимался этим.

В подготовленном к этому совещанию докладе впервые использовались две фразы, имевшие действительно большое значение для проведения дальнейшей политики. Первая: «Вмешательство со стороны государства должно быть обратно пропорционально успеху». Консерваторы, хотя и с переменным успехом, старались поощрять школы к выходу из-под чрезмерной опеки местных властей, и ключевое испытание для «новых лейбористов» состояло в пересмотре этого политического курса. Нужно ли говорить о том, что и власти на местах, и профессиональные союзы не довольствовались бы меньшим? Формула «вмешательство со стороны государства должно быть обратно пропорционально успеху» подразумевала, однако, нечто иное: степень свободы школы не должна зависеть ни от чего, кроме результатов работы самой школы.

Вторая вошедшая в доклад формулировка: «Стандарты значат больше, чем структура». Она также обрела огромное значение. Судя по результатам исследования, на успеваемость учеников в наибольшей степени влияло качество преподавания. Правительства сколько угодно могут модифицировать систему образования, но если им не удастся добиться улучшения преподавания непосредственно в школе, качество всей системы народного образования так и останется неизменным. Для первой команды во главе с Блэром это стало мантрой, объясняющей то внимание, которое уделялось «часу грамотности» или отказу упразднить еще оставшиеся средние классические школы для детей в возрасте старше 11 лет. По мере приближения конца первого срока пребывания у власти Блэр, стремившийся сделать проводимые им реформы самокупаемыми, начал утверждать, что предпочтению стандартов структуре было ошибочным принципом. Во время второго срока его премьерства в центре внимания оказались именно структуры. К тому времени я уже работал на него и должен признать, что автором фразы «стандарты значат больше, чем структура» был именно я. Правда, я не сомневался, что на первом этапе этот принцип был оправдан, потому что именно он позволил улучшить результаты работы в первые несколько лет реформ, что, в свою очередь, вселило людям уверенность в себе.

После того совещания я регулярно встречался с Милибандом и Райаном и время от времени с Бланкеттом, поскольку по мере революционного изменения политики приходилось составлять документы и вырабатывать дальнейший политический курс. В мае 1995 г. я выступил с Гринвичской лекцией (Greenwich Lecture), которая стала знаменательным событием в области народного образования. Несколькоими месяцами ранее мой университетский товарищ Дэвид Питт-Уотсон подначил меня, спросив: «А почему, собственно, у нас вообще должны быть неблагополучные школы?» В ответ я долго и нудно стал перечислять те оправдания, к которым всегда прибегали официальные лица в сфере народного образования, частью которой был и я. Но затем, при зрелом размышлении, я вынужден был признать неопровержимую истину, что неблагополучное положение в любой школе было настоящей катастрофой для ее учащихся, и мириться с этим нельзя. Прогрессивный подход предусматривал искоренение подобных явлений не в последней степени потому, что и неблагополучные школы должны были стоять на страже интересов учеников, чьи жизненные перспективы зависели преимущественно от добротного народного образования. Этой теме я и решил посвятить Гринвичскую лекцию. К началу 1995 г. стали проводиться регулярные проверки в средних школах, которые выявили, что примерно в 1–2% школ результаты были отрицательными, а примерно 5–10% учебных заведений балансировали на грани приемлемого.

Готовясь к выступлению, я произвел самые простые подсчеты. Оказалось, при таких показателях ко времени окончания проверки (на которую уйдет приблизительно четыре года) 250–500 школ станут неблагополучными, а 1250–2500 попадут во вторую категорию — не слишком благополучных. Раньше никто не делал таких расчетов (по крайней мере, их не афишировали). А ведь речь шла об огромном количестве учебных заведений. Кроме того, я постарался логически обосновать рекомендации о том, что следует сделать для вывода этих школ из кризиса. Отсюда и название лекции — «Imagining an End to Failure» («Мое представление о том, как покончить с неблагополучием»). В конце я утверждал: если ситуация в школе настолько катастрофична, что ее нельзя исправить за год и при этом невозможно закрыть школу, то следовало предпринять нечто более радикальное.

В подобных обстоятельствах я всемерно поддерживал идею, которую Бланкетт озвучил несколькими неделями ранее на приуроченных к Пасхе конференциях профессиональных учительских союзов: подобной школе необходимо дать «новый старт», в том числе — новых попечителей, новое руководство, новые ресурсы, на которые можно было бы нанять высококвалифицированные преподавательские кадры и радикально перестроить саму школу. Эта идея, разработанная в преддверии Пасхи, вызвала бурю протеста, в результате чего произошел тот известный скандальный случай, когда на конференции НСУ на слепого Бланкетта набросилась группа разъяренных, фанатично настроенных активистов. Переданные по телевидению кадры, запечатлевшие этот позорный инцидент, способствовали продвижению политики «новых лейбористов» в области образования больше, чем любое событие, предшествующее 1997 г.

А в своей Гринвичской лекции я дал теоретическое обоснование того, что позднее, после 1997 г., стало политикой правительства. В речи явно просматривались зачатки идеи создания муниципальной академии. Под роскошными мра-

морными сводами ратуши Гринвича эту идею с энтузиазмом восприняли отнюдь не все. Кое-кто перебивал меня скептическими замечаниями, но мне это даже понравилось, ибо сама лекция была задумана как вызов застойной культуре<sup>1</sup>.

Слишком давно в культуре нашей страны укоренилось представление, что неблагополучие в области народного образования неизбежно и оно, как и бедность, неискоренимо... От нас, работников народного образования, ждут, чтобы мы были в авангарде кампании по реформированию культуры, где существует засилье бедности. А мы зачастую лишь усугубляем положение. Тем, кто пытается затронуть вопрос о неблагополучии, традиционно отвечают, что следует принимать во внимание успех многих, а не неудачу нескольких... а ведь серьезное обсуждение неблагополучной ситуации, по сути, и есть залог успеха.

Эта лекция вызвала многочисленные дебаты не только благодаря приведенным статистическим данным, но и изложенным в ней идеям. Меня прежде всего интересовало то же, что и правительство, и оппозиция согласились с сутью выступления.

Спустя пару месяцев, словно желая проверить мою готовность претворить слова в дела, Джиллиан Шефард, бывшая тогда министром образования и занятости, предложила мне войти шестым членом в состав организации с политкорректным названием Ассоциация образования Северо-Западного Лондона (North East London Education Association). В нашу задачу входило продумать от имени этой организации, как быть со школой Downs в Хэрни, и поскорее дать свои рекомендации на этот счет. Председателем нашего «ударного взвода» (как окрестили нас в прессе) был спокойный, деловитый человек по имени Ричард Пэйнтер. Но, будучи наиболее сведущим в вопросах народного образования и единственным местным жителем из всех членов ассоциации, на первой линии огня оказался я. Осенью 1995 г., тщательно проверив каждый аспект деятельности школы, особенно качество образования, которое там давали 200 или более мальчикам, мы пришли к выводу, что школа подлежит немедленному закрытию, а учеников следует распределить по соседним учебным заведениям. Для тех учащихся, которые следующим летом должны были сдавать экзамены на аттестат о среднем образовании, мы предусмотрели репетиторство за государственный счет. И хотя подобные действия были сопряжены с определенным риском, ибо упразднение в таких масштабах отнюдь не идеально, это был один из тех часто встречающихся в деятельности правительства случаев, когда риск радикальных действий был значительно ниже, чем риск бездействия. Ведь, в конце концов, мальчиков почти ничему не учили. При анализе результатов тестирования прошлогодних выпускников оказалось, что наилучшие оценки были выставлены по турецкому языку — по предмету, который вообще не преподавали. А на занятиях по математике 16-летние учащиеся с большим трудом могли разделить 168 на 12; еще в одном классе школьники не смогли ответить, сколько пенсов в 1,85 фунта. Этот вопиюще ужасающий уровень преподавания был скрыт под флером витиеватых оправданий и заниженных требований. Кроме того, плохую успеваемость учеников старались объяснить бедственным финансовым положением их семей.

---

<sup>1</sup> Цит. по: Times Educational Supplement. 1995. 12 May. — *Примеч. автора.*

Закрытие школы, как и следовало ожидать, вызвало бурю дискуссий среди общественности, а мне выпало играть ведущую роль в обсуждении проблемы. Я отстаивал правильность принятого решения и в печатных изданиях, и в выступлениях, о чем никогда не пожалел. Это решение, безусловно, было позитивным и принималось в интересах мальчиков, что и имело первоочередное значение. Три последующих года я проверял результаты их тестирования на аттестат о среднем образовании. Закрытие школы благотворно сказалось и на системе образования. Была проведена четкая разграничительная линия: отныне катастрофическая, постоянно неблагополучная ситуация в школах считалась морально неприемлемой.

Чтобы предпринять этот шаг, от Шефарда требовалось большое мужество, а Бланкетт, с которым я был в постоянном контакте в течение всего этого времени, занял принципиальную и сочувственную позицию, в то время как политический деятель более мелкого масштаба не преминул бы воспользоваться разногласиями для получения краткосрочных политических дивидендов. Занятая нами позиция относительно школы Downs в Хэрни стала основой для политики «новых лейбористов» в области народного образования после прихода Блэра к власти. Спустя 10 лет на месте школы Downs была создана великолепная, отличающаяся блестящей успеваемостью учеников Общественная академия Моссбурна (Mossbourne Community Academy), ставшая, возможно, самым убедительным символом наследия Тони Блэра и его правления в области народного образования.

В конце 1995 г. я перешел из Университета Киля в Институт образования (Institute of Education) Лондонского университета. Как раз в это время меня неожиданно пригласили на чрезвычайно интересную встречу, в которой участвовали многие видные деятели из числа «новых лейбористов», включая Дэвида Милибанда, а председательствовал Питер Манделсон. За полтора года до первой победы «новых лейбористов» на выборах мне поручили подготовить документ, который бы отразил партийные приоритеты на потенциальный второй срок. Я сделал акцент на радикальный перенос власти и управления от производителя к потребителю. По мере моего карьерного роста вопрос об обучении наших детей неизбежно начал обретать общественный характер. По возвращении из Африки Наоми и Анья ходили в местную начальную школу, и, хотя там было нескудно, дети не знали ни таблицы умножения, ни названий столиц даже европейских государств. Затем девочки посещали общеобразовательную школу в центральном Лондоне, где у них были самые разные оценки: у Наоми «хорошо» по английскому языку, а у Аньи «неудовлетворительно» по математике. И Наоми, и Анья учились по «прогрессивной» математической программе под названием «SMILE Maths» («Математика с улыбкой»). Каждый ученик был предоставлен сам себе и мог опуститься на самый низкий для себя уровень успеваемости. Хороший преподаватель сумел бы правильно использовать эту программу, но посредственным учителям это не удавалось. Анье не повезло. Как-то она мне рассказала, что, по словам ее учителя математики, ему было некогда отвечать на вопросы учеников. Я решил, что так она пытается оправдать свое нежелание делать домашние задания, однако, поговорив с учителем, выяснил: так оно и было. Учитель полагал, что отвечать на вопросы детей в перерывах между выставлением оценок и ведением документации обременительно. Мою жалобу директор школы выслушал вежливо, но никак не

отреагировал. Вся школа была заложницей культуры, предусматривающей полную свободу действий. Позже, когда Аня перешла в другую (государственную) школу, в шестой класс, она поразила меня, сказав: «Здесь не так, как в прежней школе: им не все равно, как я учусь».

Когда пришло время выбирать школу для Элис, Карен заняла непримиримую позицию. Больше никто из ее дочерей не пойдет в посредственное учебное заведение, Элис будет учиться только в частной школе. Я согласился посетить несколько частных и государственных школ, а затем выбрать подходящую, сочтя, что моя принадлежность к Лейбористской партии и участие в проведении ее политики не должны мешать выбрать наилучший вариант образования для младшей дочери. Ознакомившись со школами, Карен только утвердилась в своем мнении. Сделав выбор в пользу частного образования, я позвонил Бланкетту и предложил отказаться от должности его советника. Однако он возразил мне: «Вы не политик. И пока Вы работаете над тем, чтобы государственные школы стали настолько хороши, что в них хотел бы учиться любой, я смогу смириться с Вашим выбором». Затем я позвонил одному из журналистов, полагая, что лучше самому изложить произошедшее, чем пытаться скрыть правду. С учетом того, что сам Тони Блэр выбрал содержащуюся на гранты *Oratory & Harriet Harman's* — государственную элитную школу, сделанный нами выбор оставался в центре всеобщего внимания всего несколько дней. А 11-летняя Элис только сказала: «Надеюсь, они правильно будут писать мое имя». В университете к случившемуся отнеслись несколько враждебно, но в моей почте выражающих поддержку писем было втрое больше, да и журналисты оставили нас в покое, наверное, потому, что я был откровенен. Самое главное, что Элис в школе очень нравилось.

Примерно в эту же пору Дэвид Питт-Уотсон задал мне очередной из своих каверзных вопросов: «Как так получается, что мы не в состоянии научить каждого (или почти каждого) ребенка правильно писать и читать?» И я серьезно стал размышлять над этим вопросом. К тому времени уже было известно, что уровень грамотности в начальной школе являлся ключевым показателем потенциальной успеваемости по всем предметам для 16-летних учеников. Но грамотность семилетних была тесным образом связана с их будущим заработком в возрасте 37 лет. И если речь шла о том, чтобы обеспечить наибольшее равенство возможностей, то центральное место в этом, несомненно, занимала именно грамотность. Как отметил Питт-Уотсон, основатели Лейбористской партии в начале XX века ожидали, что обеспечение всеобщего народного образования гарантирует трудящимся равенство и более широкие возможности. Но почти век спустя не разочаруют ли их достигнутые реальные результаты — система образования, которая всего лишь воспроизвела социальное неравенство одного поколения в другом? В ней, как следовало из опубликованного в 1996 г. отчета Национального исследовательского фонда народного образования (*National Foundation for Educational Research*), стандарты грамотности были теми же, что и в 1948 г. [Brooks, Pugh, Schagen, 1996]. Это шокировало. Продекларированный Блэром знаменитый лозунг «Образование, образование и еще раз образование» означал значительно большее.

Я затронул эту тему в беседе с Бланкеттом у него в офисе в присутствии Конора Райана и Софи Линден. Бланкетт с готовностью ответил. Будучи выходцем из рабочего Шеффилда, он отлично понимал сложность стоящей перед ним задачи,

ибо повсюду видел, что существующая система образования буквально предаёт интересы детей из-за заниженного уровня требований и отказа внедрять в преподавание новаторские практики. Он попросил меня возглавить рабочую группу по проблемам грамотности, которой предстояло отчитаться перед ним в преддверии долгожданных выборов в мае 1997 г. и дать рекомендации о том, как обеспечить каждому ребёнку возможность научиться грамотно писать и читать. И мы, члены этой группы, очень скоро поняли, что для достижения поставленной цели потребуются широкомасштабная программа переподготовки учителей и директоров общеобразовательных школ, а также радикальные изменения в культуре. Нам следовало наметить конкретную цель. Учитывая, что в 1996 г. только 57% школ достигли необходимого уровня качества преподавания, мы задались вопросом: каким должен быть показатель при достижении всеобщих высоких стандартов? Наш коллектив работал на оппозицию, поэтому мы не располагали полными данными, тем не менее мы решились поставить амбициозную цель: 80% к 2002 г.

Однако ядром стратегии должна была стать образцовая практика обучения грамоте. Не было никакого смысла в широкомасштабной переподготовке учителей, если она лишена конкретного содержания. И здесь нам снова на помощь пришла Джиллиан Шефард, также обеспокоенная стандартами грамотности и учредившая в том же году Национальный проект по грамотности (National Literacy Project). Возглавлять проект должен был Джон Стэннارد, один из инспекторов Ее Величества. Программу планировали осуществлять всего в 300 из 19 тыс. общих начальных школ, так что речь не шла о реформировании всей системы народного образования. Однако Джон, один из невоспетых героев в области просвещения, методично совместно с коллегами создавал структуру образования, которая четверть за четвертью определяла, *чему, когда и как* (что всего важнее) следует учить детей в возрасте 5–11 лет. Так и появился Час грамотности (Literacy Hour), в основе которого лежал метод фонетического обучения. Наша первая встреча с Джоном в конце 1996 г. стала поворотной точкой во всей стратегии применительно к грамотности: Джон во всех деталях знал содержательную сторону дела, а у нас была амбициозная стратегия. И, перефразируя Франклина Рузвельта, можно сказать: все, что нам оставалось сделать, — это «сшить вместе эти части». Бланкетт оказал нам существенную поддержку в начале работы над программой в феврале 1997 г., при том, что за его спиной (метафорически, разумеется) стоял Тони Блэр. Между тем срок пребывания Шефард на посту министра образования истекал через пару месяцев, приближались выборы, поэтому мне хотелось заранее проинформировать о нашей работе Министерство образования. С разрешения Бланкетта я ознакомил с нашими предложениями постоянного заместителя министра Майкла Бичарда. Я также разъяснил их суть склонному к полемике главному инспектору школ Крису Вудхеду.

Последнего я уже довольно хорошо знал, поскольку регулярно встречался с ним в 1990-х. Зная о резкости его критических нападок на некачественное преподавание, плохую подготовку учителей и неэффективность работы местных руководящих органов в области образования, многие хотели бы, чтобы приходящее к власти правительство лейбористов как можно скорее отправило его в отставку. А на самом деле именно по этим причинам ему необходимо было остаться. Ведь,

в конце концов, «новые лейбористы» критиковали правительство за неблагоприятное состояние школ и низкие стандарты грамотности не потому, что оно неверно оценивало их, а за то, что мало сделало для решения этих проблем. И Вудхед стал верным сторонником правительства «новых лейбористов» как применительно к неэффективности школ, так и, хотя и после некоторых, но непродолжительных сомнений, по проблемам грамотности<sup>1</sup>.

Ко времени проведения всеобщих выборов в мае 1997 г. мы существенно продвинулись вперед в разработке политики в отношении неэффективной работы школ и низкой грамотности. По многим другим серьезным вопросам Дэвиду Милибанду и Конору Райану, писавшим тексты выступлений для Блэра и Бланкетта и составлявшим проекты политических документов, удалось сформулировать радикальную и всеобъемлющую политику «новых лейбористов» в области народного образования. Предусматривалось сократить численность классов в школах для малышей<sup>2</sup>, увеличить финансирование и ответственность всех школ, а не только тех, которые субсидировались правительством; предлагалось также увеличить число специализированных общеобразовательных школ. Кроме того, планировалось сосредоточить усилия на особо неблагополучных областях.

По мере приближения выборов и Бланкетт, и Милибанд обсуждали со мной, чем я мог бы заняться в случае победы лейбористов. Конечно, у меня было огромное искушение поработать с новым честолюбивым премьер-министром на Даунинг-стрит, 10, за этой знаменитой дверью. Однако меня больше привлекла идея Бланкетта о создании в Министерстве образования специального Отдела стандартов и эффективности — ОСиЭ (Standards and Effectiveness Unit), который стал бы локомотивом в реализации программы нового правительства по реформированию школьного образования. Анализ, проведенный Дэвидом и подкрепленный выводами Бичарда, убедительно показывал, что в нынешнем виде Министерство образования не способно провести реформы нового правительства в жизнь. А возглавляемый мною новый отдел помимо осуществления реформ призван был изменить культуру внутри министерства.

Из-за отсутствия у меня достаточного управленческого опыта успешное выполнение этой миссии представлялось мне совершенно невероятным, но отказаться от шанса реформировать неэффективную систему школьного образования в Англии было невозможно. И потом, с самого начала у меня было твердое убеждение, что у нас все получится. Приступив к выполнению своих обязанностей, я сразу же обговорил свою зарплату и особенно подчеркнул, что хотел бы увязать ее с успеваемостью 11-летних школьников, а именно — с результатами их тестов на грамотность. Мне сказали, что это нереально. Но я лишний раз убедился (на этот раз в новых обстоятельствах), что все еще ненавижу проигрывать.

---

<sup>1</sup> Вот как это комментирует Дэвид Бланкетт в своих дневниках: «Криса Вудхеда отличало множество качеств, которые он успешно скрывал, но его скромность и способность работать в коллективе были очевидны всем» [Blunkett, 2006, p. 32]. Так можно кратко охарактеризовать то, что происходило позже. — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> Государственная школа для детей младшего возраста (5–7 лет). Существует самостоятельно или находится в составе общей начальной школы. — *Примеч. пер.*

## Школьная реформа

Оглядываясь назад, на сумбурные реалии 10-летнего пребывания лейбористского правительства у власти, мне легко забыть эйфорию от победы 1 мая 1997 г. Лично у меня в связи с этим возникли особые сложности: это был не просто день всеобщих выборов, но и годовщина нашей с Карен свадьбы, к которой мы всегда относились очень серьезно. Кроме того, Карен скептически воспринимала мое участие в работе нового правительства. В отличие от нее, для меня это был долгожданный день, первая подвижка политических тектонических слоев со времени победы на выборах Маргарет Тэтчер 18 лет назад. И это был шанс сыграть видную роль в одной из областей политики — в образовании (в образовании и еще раз в образовании), которое Тони Блэр объявил своим основным приоритетом. Я очень хотел присутствовать на ныне знаменитом торжестве в Royal Festival Hall<sup>1</sup>, где отмечали это историческое событие. Карен не усмотрела никаких достоинств в моем предложении до полуночи остаться с ней, а затем отпустить меня в Фестивал-холл. Вспоминая то время, признаюсь, что все происходящее немного напоминало один из судебных процессов, которые выигрывают или проигрывают за счет чисто технических приемов. Жену не подкупило даже ожерелье из янтаря, которое я преподнес ей ближе к полуночи<sup>2</sup>. Однако я все же пошел на торжество, которое продолжалось всю ночь, встретился со старыми друзьями (Дэвидом Питтом-Уотсоном), с будущими коллегами (Дэвидом Милибандом) и со знаменитостями (кое с кем из них я потом подружился, например, с Дэвидом Путтнамом). После торжественного вечера я прогулялся по мосту Ватерлоо и добрался домой на заре, покормил Элис завтраком и отвез ее в школу. Возникший лед в отношениях между мной и Карен не удалось растопить. Вечером следующего дня я ужинал у Шефарда в Вестминстере с Дэвидом Бланкеттом, Майклом Бичардом и новым референтом Бланкетта Алуном Эвансом (не следует путать с Аланом Эвансом), а затем, во время официально нерабочего дня, присутствовал на ряде совещаний, где мы стремились сформулировать новую политическую повестку дня для руководителей министерства.

Первые несколько недель были очень сумбурны, тем не менее невероятно продуктивны. На протяжении этого времени у всей пришедшей к власти команды, включая (применительно к школьному образованию) Стивена Байерса, Эстелл Моррис, Бланкетта, Райана и меня, было чувство нереальности происходящего и одновременно — уверенность, которая была способна преодолеть даже силу притяжения.

Первое совещание, состоявшееся в первый же полный рабочий день в министерстве (вторник, 5 мая), я специально посвятил Национальной стратегии грамотности (National Literacy Strategy). В мой офис пригласили несколько скептически настроенных официальных лиц, и мы обсудили, что необходимо для реализации стратегии. Я был совершенно уверен: проект заработает лишь в том случае, если

---

<sup>1</sup> Королевский фестивальный зал — концертный зал на 3400 мест в Лондоне, в районе Саут-Банк. Построен в 1948–1951 гг. для юбилейной выставки «Фестиваль Британии» (1951–1952). — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> И она до сих пор его носит. — *Примеч. автора.*

ему постоянно уделять первоочередное внимание. Вместе с Питтом-Уотсоном я заранее подсчитал необходимые финансовые затраты и, как оказалось, сделал это весьма точно: они составили всего 40 млн фунтов, и именно эту сумму я и запросил на совещании. («Десятки миллионов изыскать сравнительно просто, вот сотни миллионов гораздо труднее», — сказал один из руководителей старшего звена.) Несколько дней спустя мы объявили о намерении добиться уровня грамотности в 80% и об учреждении оперативной аналитической группы из специалистов по математике, которая сформулировала бы предложения, аналогичные тем, что касались грамотности. А между тем Бланкетту при поддержке Тони Блэра пришлось отстаивать меня (о чем мне было неизвестно) перед руководителем Государственной гражданской службы (Civil Service) Робинот Батлером, выступавшим против моего назначения [Blunkett, 2006, p. 8].

Первая неделя моего пребывания в должности была продуктивна, но беспорядочна. Я столкнулся с Райаном в фойе министерства, и он спросил, готов ли я к утреннему совещанию с премьером на Даунинг-стрит, 10. «Какое совещание?» — недоумеваю, спросил я. Вскоре я впервые очутился в зале заседаний кабинета и чуть не задохнулся от волнения, когда Блэр поинтересовался, действительно ли мы считаем поставленную цель (80%) достижимой. Все молчали и выжидающе смотрели на меня. Если и был момент, когда я осознал в полной мере свою личную ответственность за происходящее, то это было именно тогда. Понимание всей серьезности ситуации возросло позже, когда Бланкетт сказал, что «отвечает за это головой», имея в виду достижение цели. А потом я получил от него жизнеутверждающую записку (подобные записки я позже стал называть «бланкеттограммы»): «Если я пойду ко дну, то и ты тоже».

В эти же первые дни работы под мощным влиянием Байерса и при поддержке Бланкетта мы стали продвигать идею публикации перечня самых неблагополучных школ в стране. Не прошло и месяца, как это было сделано. Критики назвали этот решительный и с практической, и с символической точки зрения документ «Naming and Shaming» («Назвать и устыдить»). Данный перечень был первым шагом к осуществлению политики, разработанной Бланкеттом на основе Гринвичской лекции и опыта со школой Downs в Хэрни. Мы дали понять всем, что как бы трудно ни было, какие бы ошибки ни были сделаны, правительство не сдастся до тех пор, пока неэффективные и неблагополучные школы не канут в Лету. Как отмечал Бланкетт в своих дневниках, основной смысл заключался в том, чтобы сделать успеваемость детей приоритетом правительства, даже если это кому-то и не нравилось [Blunkett, 2006, p. 15–16]. В этом и заключался практический смысл публикации списка неблагополучных школ.

А символическое значение сделанного заявления о необходимости публикации перечня состояло в том, что существующая система испытала шок. Руководство министерства изо всех сил старалось блокировать реализацию стратегии. Одновременно за пределами системы наше заявление должно было убедить общественность в том, что «новые лейбористы» будут тверды как камень и не отступят, и это породило некоторую долю разочарования среди скептиков, которое никогда и не исчезало. Поскольку мне часто приходилось пропагандировать нашу политику на конференциях учителей, я должен был быть уверен в своей правоте.

«Полная неспособность смириться с неудачей — это обратная сторона медали “Успех для всех”. Но одно без другого не бывает», — считал я.

Кроме того, мы готовили White Paper (Белую книгу)<sup>1</sup>, ее предполагали опубликовать перед началом летних каникул. В нескончаемой череде совещаний, проходивших обычно под председательством проницательного Байерса и при участии Милибанда, теперь ставшего руководителем стратегического аппарата правительства, мы в ходе жарких дискуссий определяли политику, а я — при содействии молодого сотрудника по имени Роб Ред — пытался облечь ее в словесную форму. Полученные в результате проекты документов нужно было успеть надиктовать на магнитофон в пятницу вечером и отправить суровому Бланкетту, который, будучи незрячим, прослушивал записи по уик-эндам. А по понедельникам мы с Редом получали его замечания, часто весьма критического свойства, и вносили правку в проект документа. Нашу Белую книгу опубликовали 3 июля, ко всеобщему удовлетворению, хотя не обошлось и без скептических выпадов по поводу слишком радикальных перемен в чрезмерно короткие сроки. Мы признавали себя виновными, если нас обвиняли в излишнем честолюбии, полным отсутствием которого как раз и отличалась система образования, доставшаяся нам в наследство. «Итак, вот она, первая Белая книга нового правительства, крупнейший за многие годы документ по вопросам образования, созданный в ходе консультаций, и первый из важнейших для любого лейбористского правительства; а мы подготовили его за девять недель!<sup>2</sup> И это было совершенно замечательно, хотя нескромно говорить об этом самому», — наговорил Бланкетт в аудиозаписях своих дневников [Blunkett, 2006, p. 30]. Вся подготовительная политическая работа, которую перед выборами провели Милибанд, Райан и другие, теперь получила официальное воплощение в правительственной политике, а год спустя была законодательно оформлена в виде Закона о стандартах и структуре школьного образования (School Standards and Framework Act).

Я научился составлять документы и руководить не только должностными лицами, но и системой в целом. По сравнению с университетскими мои министерские впечатления были положительными: в отличие от профессоров чиновники обычно выполняли данные им поручения. Не было никаких признаков саботирования политической повестки дня начавшего работать нового лейбористского правительства со стороны политизированного аппарата государственной службы. Тем не менее вскоре возникли проблемы. Хотя государственная служба и не была сильно политизирована, она испытывала давление со стороны мощных лоббистских групп, боровшихся за влияние в министерстве, и при рассмотрении различных вопросов это склоняло позицию последнего в пользу производителей. Такая ситуация порождала тенденцию видеть не столько возможности, сколько проблемы; благоприятствовала градуализму<sup>3</sup>, а не скачку к переменам. Более того, от-

---

<sup>1</sup> Официальный правительственный документ по какому-либо вопросу, обычно разъясняет планы правительства перед введением нового закона. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> На моей памяти ни одному из пришедших к власти правительств не удавалось так быстро подготовить Белую книгу ни по одной из проблем. — *Примеч. автора.*

<sup>3</sup> От *gradatio* (лат.) — постепенное изменение. Градуализм — стратегия постепенной трансформации, в том числе при осуществлении реформ и достижении желаемых результатов. — *Примеч. пер.*

сутствие амбиций, характерное для системы образования в целом, сказывалось и на министерстве.

Государственные служащие, хотя министерство ожидало от них выработки политики и установления правил, вовсе не жаждали реформирования. Поэтому главной задачей для меня стало внушить им веру в осуществимость перемен. Вот этого я и стремился добиться при ежедневных контактах с чиновниками. Мне была обеспечена поддержка со стороны вдумчивого постоянного заместителя министра Бичарда. Когда мы добились огромных сдвигов в результатах тестирования по грамотности и математике в 1999 и 2000 гг., люди (даже Фомы неверующие) поверили нам. Но до этого на моей стороне была только моральная сила. А если и были сомнения, терзавшие меня бессонными ночами, я старался держать их при себе. Месяц шел за месяцем, и постепенно все больше чиновников заглядывали ко мне в офис, чтобы глотнуть эликсира честолюбия.

Ключ к переменам — это эффективное управление. До работы в правительстве я прочел много учебных пособий по менеджменту, некоторые мне очень понравились. Именно из них, а также из наблюдений за попытками тори осуществить радикальные реформы в области образования я и почерпнул знания в этой области. В отсутствие практического опыта я прибегнул к этой базе знаний, и, к моему удивлению, это сработало. Кроме того, мы стали принимать в отдел стандартов и эффективности тех, кто успешно работал в данной системе. Огромным влиянием пользовались такие сотрудники, как Ральф Табберер и Пол Ханбери, поскольку они действительно досконально знали ситуацию в школах и местных отделах образования, то есть в тех учреждениях, которые были объектами плохо сформулированной государственной политики. Суть заключалась в том, что если мы собирались реализовать намеченные планы и, как того хотел Бланкетт, должны были проводить реформы из центра, то делать это следовало безупречно.

Возможность наглядно продемонстрировать в деталях внимательное отношение к правильному исполнению намеченного представилась осенью 1997 г. В Лондоне мы организовали конференцию для руководителей отделов образования местного уровня, на которой планировали разъяснить их роль в осуществлении Национальной стратегии грамотности и показать, какие задачи им надлежит выполнять в 2002 г. для достижения намеченной общенациональной цели. За две недели до конференции государственные служащие с радостью сообщили мне, что будут присутствовать две трети руководителей, то есть значительно больше, чем обычно. Я ответил, что мне нужна стопроцентная явка, и поручил обзвонить всех руководителей, кто не откликнулся на наше приглашение, и разъяснить, что их присутствие необходимо. Еще через неделю я поручил обзвонить всех снова. В результате на конференцию отказывался приехать только один человек. Тогда я позвонил ему лично и спросил, знает ли он, что он единственный, кто не собирается приехать. Естественно, он приехал. Именно тщательность и целеустремленность были необходимы для достижения нужного эффекта.

Следующим летом каждый директор начальной школы и по одному-два учителя посетили одну или больше из 300 двухдневных конференций, где им разъясняли суть Национальной стратегии грамотности, знакомили их с великолепными материалами и давали точные методические инструкции по проведению Часа грамотности, в том числе — занятий по фонетике. В сентябре 1998 г. в школах ввели

практические Часы грамотности. А школам, которые сталкивались с очень серьезными трудностями, оказывалась дополнительная поддержка. Вскоре мы получили очень ощутимую отдачу от проведенной работы. Возможно, учителям и не слишком нравилось, что правительство учит их преподавать, но им точно было по душе, что дети у них в школах стали учиться быстрее и усваивали материал лучше. Благодаря объявленному Национальному году чтения (National Year of Reading) о нашей стратегии узнали все. Родители чаще читали детям перед сном. Школы трижды в течение года получали субсидии на приобретение книг, и этого хватило бы для покупки 20 млн экземпляров.

Было ощущение, что дело двинулось. При параллельном осуществлении стратегии в области математики стало очевидно, что всего через два года облик системы начального образования изменится до неузнаваемости. Летом 1999 г. произошел первый существенный сдвиг в результатах тестирования, а через год последовал и второй. В 2001 г. международное сравнительное исследование показало, что успеваемость английских 10-летних школьников существенно повысилась относительно других стран (включая и Шотландию, где такой стратегии не было). Мы вышли на третье место в мире по этому показателю. И что важнее всего, учителя начальных школ увидели результаты непосредственно в классах, как и преподаватели средних школ: после 1999 г. значительно улучшилась успеваемость по математике и английскому языку<sup>1</sup>. Особенно это отличие было заметно учителям иностранных языков, поскольку теперь, наконец, детям в начальной школе стали преподавать грамматику. Стоит ли говорить, что и отношение родителей стало весьма позитивным.

Некоторые преподаватели предпочитали ныть и жаловаться, оставаясь в роли наблюдателя и стараясь доказать, что ничего не изменилось. Происходило это от досады, что мрачные прогнозы относительно наших неудач не сбылись<sup>2</sup>. Активнее и положительнее реагировали руководители отделов образования на местах. Сначала они сетовали на то, что Национальная стратегия ограничивала их свободу выбора (что в общем-то было правдой), но потом уяснили: при реальном осуществлении стратегии их репутация на местах улучшалась. Мы публиковали результаты в форме рейтинга школ, и такие стремительно развивающиеся районы, как Тауэр-Хамлетс<sup>3</sup> и город Блэкберн в графстве Ланкашир, могли заслуженно гордиться своими успехами. Боб Кларк, возглавлявший тогда департамент образования в городе Уиган (в конурбации Большой Манчестер), так обобщил мнение этих людей в беседе с Бланкеттом и со мной в 1999 г.: «Год назад мы считали вас

---

<sup>1</sup> В 2007 г. аналогичное сравнительное исследование показало, что Англия несколько откатилась назад; ее результаты по-прежнему были выше средних по Европейскому союзу, выше Шотландии и Франции, но ниже пяти канадских провинций и еще 13 стран. Это лишь подтверждает то, что стандарты на самом начальном этапе поднялись, а дальнейшие меры по их реализации после 2001 г. оставляли желать лучшего (см. главу 8). — *Примеч. автора.*

<sup>2</sup> Даже наиболее скептически настроенные умы признают, что результаты по английскому языку и математике улучшились. Насколько? Вот об этом можно спорить. — *Примеч. автора.*

<sup>3</sup> Tower Hamlets (*англ.*) — один из рабочих районов лондонского Ист-Энда, примыкает к Тауэру. Здесь находилось много промышленных предприятий, район застроен старыми домами. — *Примеч. пер.*

сумасшедшими, а вашу идею неосуществимой. Теперь мы думаем, что результаты будут, но все равно считаем вас сумасшедшими». Полагаю это справедливым подведением итогов нашей работы.

Конечно, не все проходило так безоблачно, были и ошибки. У меня, разумеется, тоже. Мы взялись сразу за многое, не все было важным для реформирования системы в целом. Некоторые программы были неудачно разработаны. Классический пример: районы активных действий в области образования. Я серьезно ошибся в тот день, когда сделал заявление об этом. При поддержке со стороны министерства я включил подробный рассказ о действиях в таких районах в речь, которую произнес в Брэдфорде. После моего выступления на брифинге перед журналистами, в тот же день, 6 января 1998 г., «Evening Standard» на своей первой странице заявила, что «частные фирмы будут управлять плохими школами». На следующий день тему подхватили еще несколько изданий. В системе образования это вызвало шквал возмущения, особенно среди местных руководителей, которые решили, что их собираются сместить с должности<sup>1</sup>. Джон Прескотт, которого мои предложения застали врасплох, позвонил Бланкетту и возмущенно потребовал уволить «ненормального профессора» [Blunkett, 2006, p. 61].

Конечно, буря постепенно улеглась, но когда политические планы искаженно представляют в средствах массовой информации (что в данном случае произошло по моей вине), поправить дело бывает очень трудно. Личный секретарь Стивена Байерса несколько лет спустя рассказал, что его босс так прокомментировал этот случай: «Вот что получается, когда ученому поручают сделать политическое заявление». Честный парень, подумал я. Мою следующую большую речь на сравнительно малозначимую тему «Этика реформы в области образования» упомянули на первой полосе «Guardian» от 23 марта 1998 г., невероятным (и обманчивым) образом заявив, что «советник по делам народного образования предлагает заменить Бога моральным кодексом». После этого мне позвонили из канцелярии архиепископа Кентерберийского. К счастью, на этот раз Бланкетт больше позабавился, чем рассердился. Однако теперь Конор Райан и министры с вполне понятной неохотой позволяли мне делать публичные заявления. Урок был очень поучительным: иногда правительства больше заинтересованы в руководстве средствами массовой информации, чем в осуществлении реальных перемен, но если недостаточно эффективно управлять средствами информации, осуществление реформ вообще значительно осложняется. Принимая во внимание возможность негативных ассоциаций, следует помнить: способ подачи имеет значение, и опасно, если информация отрывается от своей сути.

Мы сделали выводы из неудачной инициативы с «районами активных действий в области образования» и впоследствии предложили более радикальную и — в итоге — более результативную политику под названием «Excellence in Cities» («Отличное образование в городах»). Она была нацелена на устранение реальных проблем, с которыми учителя сталкиваются в бедных кварталах центральной части крупных

---

<sup>1</sup> Лично я никогда не был против того, чтобы неблагополучной общеобразовательной школой управляла частная фирма, как принято, например, в Филадельфии, если при этом достигается хороший результат. Проблема в другом: тогда это не было государственной политикой (как не стало ею и теперь). — *Примеч. автора.*

городов, — это плохое поведение и низкая посещаемость. Мы стремились сделать школы в таких районах более привлекательными для живущих там родителей, чтобы они не забирали детей и не переводили их в другие учебные заведения. Этого мы добивались путем создания специализированных школ, программ для особо одаренных детей и муниципальных академий. Сначала такую политику проводили в шести крупных городских районах, включая Лондон, а затем распространили ее на другие районы. Восходящая звезда журналистики — Эндрю Адонис, который в 1998 г. занял место в команде на Даунинг-стрит, 10 и освещал политику в области образования, и я трудились в поте лица, чтобы добиться сочетания приоритетного для Блэра акцента на интересы родителей и обеспечения равенства, за которое ратовал Бланкетт. Результаты были хорошими. Позднее для центрального Лондона разработали более интенсивную версию программы под названием «London Challenge» («Вызов Лондону»), которая оказалась еще удачнее.

Начиная с 2000 г. наши время и энергию в отделе стандартов и эффективности всецело поглощала работа на самом трудном политическом направлении — речь идет о воздействии на неэффективные отделы образования на местах. Используя властные полномочия, полученные в 1998 г. и позволявшие центральному правительству воздействовать на неэффективно работавшие местные отделы образования и добиваться, чтобы те заключали контракты с частными фирмами на оказание услуг, мы предложили Крису Вудхеду в ускоренном темпе приступить к проведению проверок на местах. По мере выявления его инспекторами проблем наш отдел старался найти приемлемое решение, и от некоторых местных руководящих органов мы добились заключения таких договоров. Большинство (хотя и не все) подобных мероприятий дали положительный результат. На протяжении всего этого времени огромную поддержку нам оказывала Эстелл Моррис, которая всегда была готова бросить вызов либеральным демократам или консерваторам в органах власти, если был хоть малейший повод, чтобы вмешаться.

В последний год нашего пребывания в парламенте мы буквально задыхались от кризиса, вызванного нехваткой преподавательских кадров. И хотя его масштабы были до определенной степени раздуты средствами массовой информации, он действительно сильно затронул школы в неблагополучных районах и в Лондоне. Бланкетт инстинктивно (впрочем, как и всегда) склонялся к микроуправленческому решению, что в условиях кризиса обычно бывает оправданным. Если СМИ собираются распекают министра за то, что в какой-то одной-единственной отдаленной школе дети учатся всего четыре дня в неделю, то пусть, полагал Бланкетт, министерство первым займется этой проблемой. Кризис послужил толчком для обоснования одной из самых успешных наших реформ за тот период правления: в марте 2000 г. были учреждены гранты, чтобы привлечь студентов к преподавательской работе. Самые существенные денежные пособия выплачивались тем, кто решал стать преподавателем одной из научных дисциплин или математики, — там нехватка кадров ощущалась острее всего. Недавно назначенный на должность исполнительного директора Агентства по найму и подготовке учителей (АНПУ) (Teacher Training Agency — ТТА) Ральф Табберер капитально перестроил работу, превратив это учреждение в современную организацию с маркетинговыми и регулирующими функциями, которая получала награды за великолепные

рекламные кампании и обращение любого человека рассматривало как возможность установить с ним длительные отношения как с клиентом. Правительство определило четкие стандарты в области подготовки учителей. АНПУ материально поощряло те университеты, где задача выполнялась эффективно, и штрафовало те, которые не справлялись. В редких случаях дело доходило до закрытия учебных заведений (принцип «вмешательство со стороны государства должно быть обратно пропорциональным успеху» в действии). К 2005 г. системой профессиональной подготовки учителей в Великобритании уже восхищались во всем мире.

К концу 2000 г. Отдел стандартов и эффективности стал крупной структурой. Его влияние на результативность работы неблагополучных школ и на уровень грамотности и знания математики к тому моменту было бесспорным. Вполне объяснимо, что в ведение отдела стали передавать и другие вопросы. К нам попали стандарты для обучения 11–14-летних, программа «Отличное образование в городах», специализированные школы и проч. Я был польщен и рад заняться чем-то новым, тем более что на государственной службе о достоинствах руководителя (часто неверно) судят по количеству его подчиненных. Но я ошибся: расширение сферы ответственности означало ослабление внимания к деталям. Основным темам повестки дня (грамотность и математика) я уделял меньше внимания, чем следовало. Это и стало причиной того, что в 2001 г. рост показателей успеваемости в начальных школах замедлился, за что я несу существенную долю ответственности. (Учитывая этот опыт, уже работая в Группе при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг, я старался не слишком расширять сферу своей ответственности, поскольку при стремлении добиться масштабных перемен главное — сосредоточиться на конкретной цели.)

К тому же стремительно приближались выборы лета 2001 г. Лейбористы не боялись проиграть, но и триумфа на двух всеобщих выборах подряд у них никогда не было, поэтому все министры в правительстве стали осторожничать. И у нас, в Министерстве образования, смелость и рискованность 1997–2000 гг. остались в прошлом. И поскольку одним из подлинных успехов лейбористского правительства в реформировании общественной сферы был несомненный прогресс в работе начальных школ, основной предвыборной идеей, отражавшей нашу миссию, стала следующая: «Мы уже реформировали начальную школу, теперь дело за средней». Она и была заложена в Green Paper (Зеленая книга)<sup>1</sup>. Этот документ увидел свет в феврале 2001 г., в преддверии всеобщих выборов. «Мне не понравилось составлять и редактировать Зеленую книгу по образованию», — признавался Бланкетт в своих дневниках [Blunkett, 2006, p. 241]. И я вполне понимаю, каково ему пришлось: ближе к концу работы мы с отличным сотрудником министерства Джоном Коулсом ночи напролет вносили поправки, которые непрерывно, вплоть до последней минуты, предлагали Бланкетт и другие, включая Адониса. Нам зачастую приходилось примирять непримиримое и принимать решение, потому что текст нужно было отдавать в печать уже на следующее утро.

Самым трудным в подготовке проекта было найти баланс между страстной позицией Блэра и осмотрительностью Бланкетта. Блэр требовал четко обозначить, что после реформы среднего образования партия намерена вступить в но-

---

<sup>1</sup> Каталог стандартов и параметров. — *Примеч. пер.*

вую эру, оставив позади время единой средней школы (*post-comprehensive era*)<sup>1</sup>. По мнению же Бланкетта, подобным образом выраженная точка зрения привела бы к серьезному, ненужному конфликту с учителями и Лейбористской партией перед самыми выборами. Меня неоднократно вызывали на Даунинг-стрит, 10, чтобы доработать этот пункт проекта. Однако, в конце концов, это не сыграло никакой роли, поскольку накануне выборов Аластэр Кэмпбелл заявил, что Зеленая книга знаменовала собой конец «убогой единой средней школы», и скандал все равно разразился. Оглядываясь назад, я полагаю, что действительно в феврале 2001 г., почти к всеобщему удовлетворению, было покончено с «убогой единой средней школой». Я, во всяком случае, доволен. И все же в политике Лейбористской партии существует странное, негласное, но незыблемое правило: нельзя публично предвосхищать события, нарушая планы и договоренности, а именно так и поступил Кэмпбелл.

Затем мы вступили в предвыборную кампанию. Я все больше внимания уделял разработке концепции и определению возможностей Группы, о чем расскажу в следующей главе. У меня за плечами был четырехлетний уникальный опыт работы. Конечно, не удалось избежать и множества ошибок, но общую ситуацию в области образования оказалось возможным радикально улучшить. Блэр обратился ко всем сотрудникам отдела стандартов и эффективности с письмом, где говорилось: «Ваш вклад в достижение наших целей... целей правительства был выдающимся... Вы были подлинными пионерами»<sup>2</sup>.

Нет никаких сомнений, что наш послужной список был основной причиной, по которой после окончания предвыборной кампании 2001 г. Тони Блэр предложил мне организовать и возглавить Группу при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг.

Вот каким ветром меня занесло на Даунинг-стрит, 10, где теперь, на заседании Кабинета министра, я не без внутреннего трепета направлялся к пустующему креслу премьера, чтобы занять место председательствующего. Я сел в кресло, надеясь, что никто не заметит моего волнения.

---

<sup>1</sup> *Comprehensive school* (англ.) — единая средняя школа. Это государственная средняя школа, куда поступающие принимаются без отборочных экзаменов. — *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Письмо Э. Блэра (июнь 2001 г.), находящееся в распоряжении автора этой книги. — *Примеч. автора.*

*Научное издание*

Барбер Майкл

**Приказано добиться результата.**

Как была обеспечена реализация реформ  
в сфере государственных услуг Великобритании

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *Т.В. Соколова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка: *С.В. Родионова*

Корректор *Н.В. Андрианова*

Подписано в печать 01.11.2011. Формат 70×100/16. Гарнитура Newton

Печать офсетная. Усл.-печ. л. 33,8. Уч.-изд. л. 33,0

Тираж 1500 экз. Изд. № 1442

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Тел./факс: (499) 661-15-52

ISBN 978-5-7598-0899-2



9 785759 808992