

Как устроен управленческий консалтинг для школ в России и за рубежом¹

Александр Гизи, Мария Озерова

АННОТАЦИЯ В статье раскрыто понятие управленческого консалтинга для общеобразовательных организаций, показана его роль в управлении школой и системой образования в целом. Представлена типология консалтинга по способу взаимодействия консультанта и консультируемого, описан результат их сотрудничества в разных типах консалтинга. Подтверждена актуальность применения консалтинга с привлечением внешних консультантов в сфере общего образования. Выделены особенности рынка управленческого консалтинга для образовательных организаций в России. Выявлены ведущие игроки рынка образовательного консалтинга в России и за рубежом, проанализированы предлагаемые ими виды консалтинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Рынок консалтинга в образовании, управление образовательной организацией, управленческий консалтинг в образовании, рынок образовательного консалтинга за рубежом, рынок образовательного консалтинга в России.

DOI 10.22394/2078-838X-2020-3-84-93



**Александр Сергеевич
ГИЗИ**

основатель и руководитель
компании «Международный
образовательный клуб»
(115280, РФ, Москва,
пр. 1-й Автозаводский, д. 4, к. 1).
E-mail: alex.gizi@study-club.ru



**Мария Викторовна
ОЗЕРОВА**

к. соц. н., основатель, директор
проектов исследовательской
компании «SREdA»
(129317, РФ, Москва,
ул. Коминтерна, д. 7, к. 2, оф. 628).
E-mail: mv.ozeroва@yandex.ru

Становление рынка

В рамках образовательного консалтинга выделяют следующие содержательные направления: социально-педагогический, психологический, управленческий консалтинг (Соснина, 2013). Авторы данной статьи сфокусированы на управленческом направлении образовательного консалтинга. Управленческий консалтинг для общеобразовательных организаций будет пониматься как особым образом

организованное взаимодействие внешнего профессионального консультанта (в лице отдельных профессионалов или фирм) и управленцев в образовании, по результатам которого последние получают советы по поводу разрешения проблем, неотложных задач развития, изменения, повышения эффективности своей организации и/или системы в целом.

По данным рейтингового агентства «РАЕХ» («РАЭК-Аналитика»), рынок консалтинговых услуг в России развивается: к концу 2017 года

¹ Авторы выражают благодарность за помощь при планировании исследования и рекомендации по оформлению статьи научному руководителю магистерской образовательной программы «Управление образованием» Института образования НИУ ВШЭ, ординарному профессору НИУ ВШЭ Анатолию Георгиевичу Каспржаку.

суммарный объем выручки крупнейших российских консалтинговых групп и компаний увеличился по сопоставимым данным на 10 %.

Ключевыми драйверами роста интереса к консалтингу является стремление управленцев оперативно и адекватно реагировать на происходящие изменения, отвечать на внешние и внутренние вызовы, оптимизировать и повышать эффективность деятельности, иметь достаточные аргументы для принятия тех или иных решений («управлять на основании данных»). Процедуры консалтинга предполагают квалифицированную внешнюю оценку ситуации в компании, диагностику проблемы и предложение решений сторонними по отношению к организации профессионалами, у которых нет заинтересованности в выборе того или иного решения, а только в его результативности для преодоления выявленного противоречия.

Можно ли говорить, что интерес к услугам консультантов будет распространяться и среди управленцев в сфере образования? Зачем образовательным системам и организациям внешние консультанты, могут ли они помочь им? Что нужно предусмотреть консультантам, чтобы по-

К КОНЦУ 2017 ГОДА СУММАРНЫЙ ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ГРУПП И КОМПАНИЙ УВЕЛИЧИЛСЯ ПО СОПОСТАВИМЫМ ДАННЫМ НА 10 %

высить результативность работы со школами? На эти вопросы авторы ищут ответы в данной статье, обращаясь к анализу рынка управленческого консалтинга для образовательных организаций в нашей стране и за рубежом.

В странах с развитыми системами образования управленческий консалтинг получил широкое распространение в 70-е гг. XX в. В нашей стране интерес к этому виду деятельности, как и сам рынок образовательных услуг, только формируется. Предоставление российским образовательным организациям свободы способствовало появлению образовательного консалтинга в нашей стране. Однако как и когда он пройдет

период становления, по каким правилам он будет устроен — вопросы на сегодня открытые. Если к этому добавить, что сфера образования не является рынком в полном смысле этого слова, что в ней «чистые» рыночные механизмы не работают (Андрущак, 2005), то можно предположить, что и модели отношений консультантов и заказчиков здесь могут иметь особенности, обусловленные спецификой отрасли.

Зачем нужен консалтинг?

Результаты исследований М. Барбера и М. Муршеда (2008) доказывают, что в странах, добившихся лидерства в образовании, школы открыты для диагностики и внешней оценки деятельности. Консалтинг на основании исследований, диагностики и аудита работает на повышение качества образования, так как в сложившейся «модели отчетности» (термин, предложенный А. М. Сидоркиным (2013)) изменение существующего положения дел затруднено. Следовательно, затруднено и управление изменениями в школьной системе.

Исследователи образования западных стран (Bussey, Welch, & Mohammed, 2014) видят причину интереса к образовательному консалтингу в том, что руководители государственных школ и органов управления образованием находятся под сильным политическим давлением, должны реагировать на требования повышения эффективности образовательной системы (улучшение результатов итоговых тестов) в условиях бюджетных ограничений. Ограниченность ресурсов, строгие стандарты, требования подотчетности вынуждают управленцев системы образования обращаться к сторонним организациям с просьбой о содействии в подготовке аналитических материалов, определяющих развитие системы.

Еще одним мотивом для поиска внешних партнеров-консультантов является стремление школьных лидеров к повышению качества предоставляемых услуг, расширению доступности качественного образования, повышению конкурентоспособности образования в стране, регионе, школе. Эти задачи находят сегодня отражение в стратегических документах (см. «Национальный проект „Образование“», режим доступа: <https://edu.gov.ru/national-project>),

то есть лежат в фокусе государственной политики и в нашей стране.

В школе именно директор и его управленческая команда являются лидерами изменений организационного, системного характера. Школьные управленцы организуют деятельность по разработке образовательной программы школы, которая позволяет соединить цели, педагогические практики (форматы их достижения) и способы оценки результатов (Исаева, Каспржак, & Кобцева, 2018). Педагогическое лидерство, которое понимается как процесс принятия управленческих решений, направленных на совершенствование образовательного процесса (Каспржак, Кобцева, & Шишкина, 2019), школьных управленцев, имеет существенное значение для конечных потребителей образовательных услуг — детей. Согласно выводам Н. Бысик и Н. Исаевой (2016), в школах, где наблюдаются высокие образовательные результаты детей, в приоритете оказываются решение внутренних задач и развитие педагогических практик, в отличие от учебных заведений с более слабыми результатами, где больше внимания уделяется материально-техническим и финансовым вопросам.

В Международном исследовании систем преподавания и обучения (Teaching and Learning International Survey, TALIS), проводимом ОЭСР, также отмечается значимость лидерства в обеспечении школьной эффективности. Однако, согласно последним данным, представленным в отчете TALIS, большую часть времени руководитель школы тратит на административную работу. Это характерно для всех стран, но директора российских школ уделяют административным функциям больше времени, чем их зарубежные коллеги (OECD, 2019). Поэтому у российских директоров остается меньше времени на такие направления деятельности, как общение с учащимися, работа с учебными планами и преподавание.

Недостаточное внимание руководителей образовательных организаций к вопросам стратегического управления связано, по мнению А. Г. Каспржака (2009), также с традиционной

для российской школы централизацией образовательной системы, когда директор школы не принимает решений в отношении образовательной стратегии организации. Операционное управление поглощает все его ресурсы. Согласно данным команды исследователей под руководством А. Г. Каспржака, подавляющее большинство директоров школ «не готовы действовать в ситуации неопределенности, которая является атрибутом любых изменений» (Каспржак, Филинов, & Байбуurin и др., 2015).

В результате анализа ситуации можно сделать выводы о противоречивом положении, сложив-

шемся в сфере управления образовательными организациями, которое влияет на перспективы развития образовательного консалтинга в нашей стране. С одной стороны, руководителю образовательной организации необходимо быть лидером и в сложных, изменчивых условиях принимать решения, имеющие отдаленные социальные по-

следствия — образовательные результаты выпускников школ, их шансы на продолжение образования. С другой стороны, у современного директора школы ограничены ресурсы, наблюдается дефицит необходимых компетенций. В такой ситуации актуальной является задача разработки модели взаимодействия внешних профессиональных консультантов (в лице отдельных профессионалов или фирм) и образовательной организации. Таким образом управленцы получили бы помощь для решения проблем, неотложных задач развития, изменения, повышения эффективности своей образовательной организации и системы в целом.

Методологические основы анализа феномена образовательного консалтинга заимствованы из бизнес-консультирования. Независимо от сферы, предельной целью консалтинга является выявление проблемы и предложение решения, которое позволит оптимизировать процессы, повысить эффективность, выйти на новый уровень развития системы, добиться конкретных улучшений в организации или деятельности клиента. Как подчеркивает П. Блок (2007), конечным продуктом консалтинговой деятельности являются

В СТРАНАХ, ДОБИВШИХСЯ ЛИДЕРСТВА В ОБРАЗОВАНИИ, ШКОЛЫ ОТКРЫТЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

изменения, которые могут касаться структур, политики, процедур или результатов деятельности людей в организации.

Выход на каждый новый уровень порождает новые сложности для управленцев, требует от управленческой команды ответов на новые вызовы, что, в свою очередь, предполагает обращение к консультанту с новыми запросами. В этом контексте интересен опыт взаимодействия консультанта и управленческой команды промышленного предприятия, который в художественной форме описан в книге Э. М. Голдратт и Дж. Кокс с говорящим названием «Цель. Процесс непрерывного улучшения» (2018).

Консалтинг в сфере образования также направлен на непрерывное улучшение образовательных организаций с целью повышения качества образования в целях заинтересованных сторон. Такую постановку вопроса можно обнаружить в статье М. Барбера и его коллег из компании McKinsey М. Муршед и Ч. Чийоке (2011), в которой исследователи представляют топографическую карту методов и решений, позволяющих образовательным системам совершенствоваться. Авторам удалось вычленив общую модель действий лидеров развивающихся образовательных систем. Для обеспечения продвижения по пути совершенствования лидеру каждой образовательной системы необходимо связать три аспекта: текущий этап совершенствования, необходимые меры воздействия и контекст, в котором существует система.

Взаимодействие консультанта и клиента

В дискуссиях о стратегии развития, совершенствования школы выделяются два подхода: «school effectiveness» и «school improvement». Первый подход держит в фокусе внимания вопрос «что и почему работает в образовании?», предполагает сравнение школ по их эффективности и перенос успешного опыта с одних организаций на другие. Второй подход предполагает, что образовательная организация самосовершенствуется, управленческая команда анализирует ситуацию и самостоятельно проектирует изменения системы. В рамках обозначенных подходов роль консультанта и консультуруемого различается. Так, если в первом

случае рекомендации школе поступают извне, то во втором — вырабатываются внутри организации. Несмотря на то, что данные подходы традиционно противопоставляются друг другу, в них немало общего, существуют примеры их интеграции (model for effective school improvement) (Creemers, 2002).

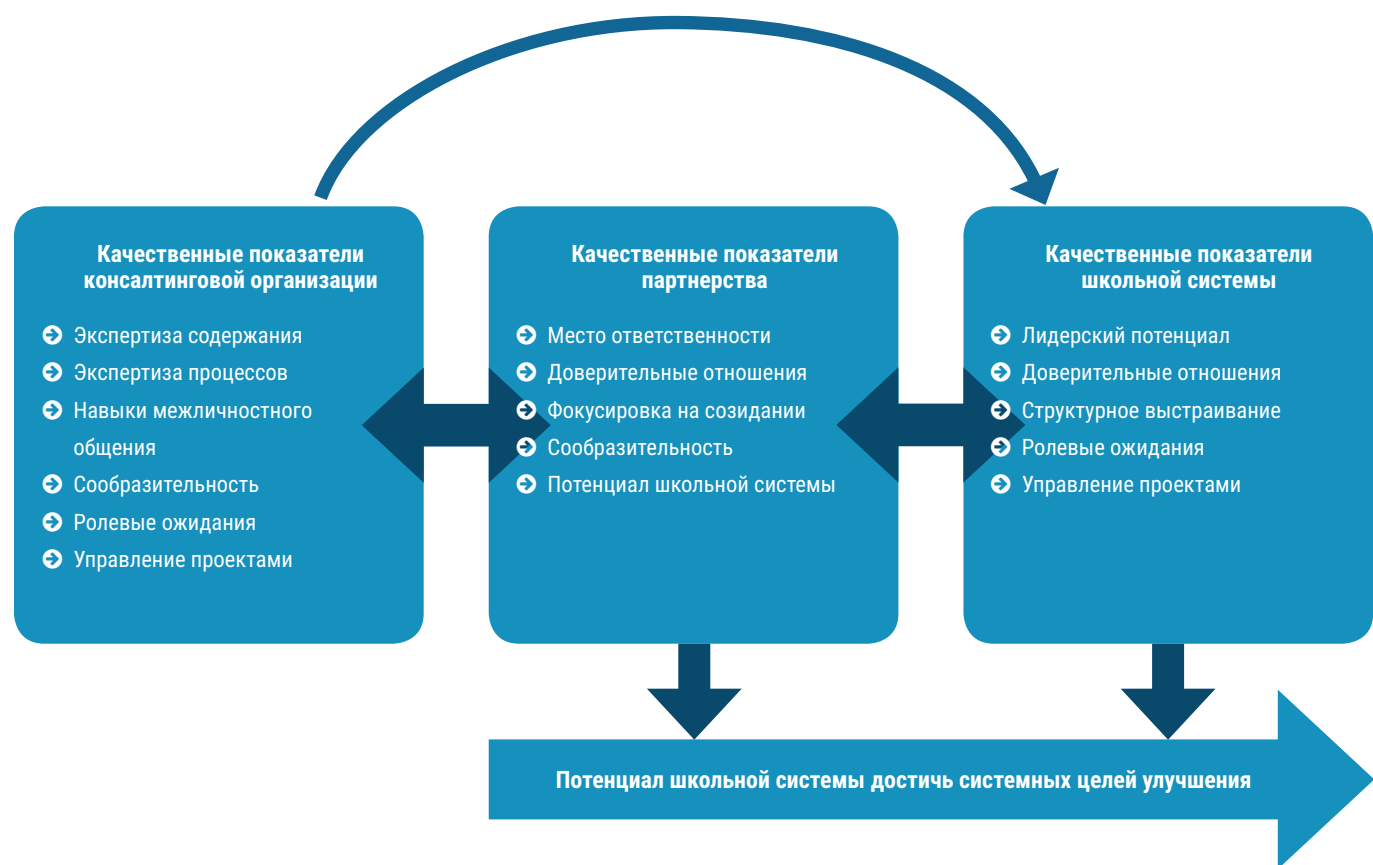
В работах, ставших классикой консалтинга (Коуп, 2007; Зильберман, 2006; Расиел, 2018; Эдершайм, 2016, и др.), с неизбежностью поднимаются вопросы о принципах, этапах и форматах взаимодействия консультанта и клиента.

Специалисты в области образовательного консалтинга тоже уделяют внимание модели взаимодействия консалтинговых организаций и управленцев в образовании. Так, авторы статьи «Эффективные консультанты: концептуальная основа для помощи школьным системам в проведении системных реформ» (Bussey, Welch, & Mohammed, 2014) из Университета Джорджии (США) сфокусировались на поиске основы взаимодействия образовательных и консалтинговых организаций, обеспечивающей успешное достижение целей по улучшению школьной системы. Авторы стремятся выявить индикаторы для разграничения эффективных и неэффективных консалтинговых организаций и определить черты консалтинговых организаций, которые, по мнению школьных управленцев, успешно помогают им наращивать лидерский потенциал и достигать системного улучшения. Такие вопросы родились из практики работы авторов статьи в консалтинговой организации, ключевым клиентом которой являлись государственные школы.

В результате анализа, проведенного авторами статьи из Университета Джорджии (США), предложена прикладная объясняющая схема успешного взаимодействия школьных управленцев и консультантов, способствующих достижению системных улучшений в школе. Ее перевод представлен на рис. 1.

Существуют разнообразные классификации видов консалтинга на основании областей, в которых предоставляются консалтинговые услуги, аспектов деятельности организации, в улучшении которых могут участвовать консультанты, субъектов, вовлеченных в эту деятельность. Примеры таких классификаций приведены в статье Э. Ю. Соболевой «Консалтинг и аудит на рынке образовательных услуг» (2011).

Рис. 1. Структура (фреймворк) партнерских отношений между школой и консалтинговой организацией



Объектами консалтинга и аудита в образовании могут становиться содержание, технологии обучения, управление образовательным процессом, научная деятельность системы управления персоналом, степень эффективности филиалов образовательной организации. На наш взгляд, этот список можно существенно расширить, если добавить в него объекты, связанные с задачей стратегического развития образовательной организации.

На основании принципа взаимодействия клиента и консультанта образовательный консалтинг — вслед за классификацией консалтинговых услуг в других сферах — может быть подразделен на следующие типы: процессный, экспертный, обучающий и внедренческий (Таблица 1).

На основании проведенного анализа можно составить представление о роли образовательного консалтинга в управлении школой (рис. 2).

Для того чтобы совершенствовать школьную систему, необходимы три шага, которые система совершает независимо от того, на каком

Рис. 2. Роль консалтинга в управлении изменениями в школе

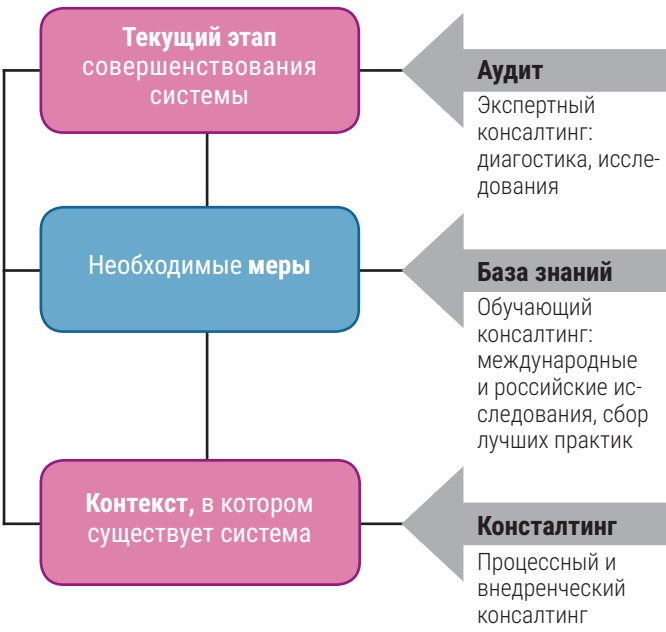


Таблица 1. Описание типологии консалтинга по принципу особенностей взаимодействия клиента и консультанта

Тип консалтинга	Особенности взаимодействия	В чем состоит результат?
Процессный	Совместный поиск решения консультантом и клиентом	Способы реализации интересов клиента. Обнаруживаются и фиксируются необходимые управленческие решения, ответы на вопросы: • в каком направлении двигаться, какова цель; • какими способами, методами, технологиями, приемами ее достигнуть
Экспертный	Одностороннее взаимодействие: эксперт диагностирует ситуацию и выносит решение	• Диагностика • Экспертиза • Формирование экспертных заключений • Выработка рекомендаций для клиента
Обучающий	Формат «учитель / ученик»	• Определение дефицитов • Передача знаний и опыта посредством процедуры обучения, направленной на преодоление фактических и предполагаемых трудностей в деятельности клиентов, оптимизацию этой деятельности
Внедренческий	Согласование, принятие и совместное внедрение решений	• Непосредственная реализация консультантом управленческих решений, относящихся к сфере интересов клиента

уровне качества образования она находится. Необходимо объективно оценить текущий этап развития – в этом могут помочь аудит и экспертный консалтинг. Далее потребуются предпринять набор мер, позволяющих системе перейти на следующий уровень. М. Барбер и его коллеги утверждают, что «...существует доминирующий кластер мер воздействия для каждого этапа совершенствования системы» (2011). Здесь на помощь команде школьных управленцев может прийти обучающий консалтинг.

Третья стадия системных изменений в школьной системе потребует анализа контекста, в котором существует система, для разработки стратегии действий и решений для конкретной организации и внедрения принятых решений с учетом контекста. На этой стадии полезными будут форматы процессного и внедренческого консалтинга.

Игроки рынка

Обратимся к анализу организаций, предоставляющих услуги образовательного консалтинга на российском и зарубежном рынке. Эмпирической основой для подготовки этой части статьи послужил анализ открытых

интернет-источников. Общее количество проанализированных сайтов организаций – 20. Использовался запрос «educational consultancy» для поиска в мире и «образовательный консалтинг» для поиска в России. При поиске в русскоязычном интернете поисковые системы выдают очень мало релевантной информации по данному запросу. Сервис «Яндекс.WordStat» подтверждает, что этот запрос вводят всего лишь 288 раз в месяц, в то время как, например, запрос «бизнес-консалтинг» встречается за это же время 6 759 раз. В основном ссылки по запросу «образовательный консалтинг» ведут на статьи и теоретические работы по этой теме, а не на сайты организаций.

В англоязычном интернете поисковые системы выдают достаточно много информации. Авторы руководствовались принципом максимального разнообразия представленных в выборке объектов при отборе как российских, так и зарубежных организаций для анализа. Цель анализа заключалась в построении типологии игроков рынка образовательного консалтинга на стороне предложения. Анализу спроса на образовательный консалтинг будет посвящена отдельная статья.

В Таблице 2 приведена типология игроков рынка образовательного консалтинга в России и за рубежом.

Таблица 2. Типология игроков рынка образовательного консалтинга в России и за рубежом

Тип организации	Экспертиза (особенности)	Тип консалтинга	Потребители
1. Отдел в крупной международной консалтинговой компании	стратегическое планирование и управление, акцент на макроуровне анализа ситуации	экспертный, процессный, внедренческий	крупные заказчики уровня «страна», «регион»
2. Центр в научно-исследовательском институте	высокий уровень экспертизы, доступ к передовым научным исследованиям по широкому набору тем, понимание актуальной повестки	обучающий, экспертный, процессный, внедренческий	в зависимости от задачи возможность ориентироваться как на крупных заказчиков, так и на отдельные образовательные организации в лице школьных управленческих команд
3. Крупная самостоятельная фирма	широкие рамки экспертизы или фокусировка экспертизы на одной или нескольких ключевых сферах (в зависимости от бизнес-модели фирмы)	обучающий, экспертный, процессный, внедренческий (возможны комбинации)	в зависимости от задачи возможность ориентироваться как на крупных заказчиков, так и на отдельные образовательные организации в лице школьных управленческих команд
4. Небольшая самостоятельная фирма	фокусировка экспертизы на одной или нескольких ключевых сферах, связь экспертизы фирмы с ключевыми членами ее команды	обучающий, экспертный, процессный, внедренческий (возможны комбинации)	отдельные образовательные организации в лице управленцев и учителей, реже — органы управления образованием уровня муниципалитета и региона
5. Частные консультанты	экспертиза в отдельной сфере	обучающий, экспертный, процессный	отдельные образовательные организации в лице управленцев и учителей

Преимущества для потребителя	Риски для потребителя	Примеры организаций
• бренд с надежной репутацией; • выстроенные бизнес-процессы; • привлечение «лучших» экспертов	• работа только с «верхним уровнем заказчиков»; • возможные проблемы с внедрением решений на более низком уровне; • высокая цена услуг	• Boston Consulting Group (BCG) (https://www.bcg.com); • Bain & Company (https://www.bain.com); • McKinsey & Company (https://www.mckinsey.com)
• бренд с надежной репутацией; • разносторонняя экспертиза, основанная на исследованиях; • возможность получить все типы консалтинга; • государственная организация как надежный подрядчик	• штатные эксперты не заинтересованы в участии в непрофильных для них проектах; • слабо развит «клиентский подход»; • слабо настроенные бизнес-процессы; • высокая цена услуг	• Институт образования НИУ ВШЭ (https://ioe.hse.ru); • Московская школа управления Сколково (http://school.skolkovo.ru/ru/); • Cambridge Assessment International Education (https://www.cambridgeinternational.org)
• зачастую бренд с надежной репутацией; • возможность привлекать «лучших» экспертов; • возможность получить все типы консалтинга; • возможность работать с разным уровнем потребителей; • выстроенные бизнес-процессы	• большая ориентированность на крупные проекты; • неготовность заниматься процессным и внедренческим консалтингом в отдельных образовательных организациях; • меньшая гибкость из-за формализации процессов; • высокая цена услуг	• Академия «Просвещение» (http://academy.prosv.ru); • Московский центр развития кадрового потенциала образования (МЦРКПО) (https://mcrkpo.ru/); • Educare Education Consultancy (https://eic.educare.sg/); • Education Elements (https://www.edelements.com)
• возможность предлагать простые и эффективные инструменты: один инструмент — одна задача; • гибкость, ориентация на клиента; • готовность привлекать экспертов и выстраивать процессы под конкретную задачу заказчика; • доступная цена услуг	• зачастую отсутствие широко известного бренда; • сложность в привлечении «лучших» экспертов	• Образовательная платформа «Директория» (https://tool.direktoria.org); • Ресурс Edu-Consulting (http://www.edu-consulting.ru); • «Компания «Аktion-МЦФЭР» (https://www.action-mcfr.ru); • School Works (https://www.schoolworks.org/)
• возможность предлагать простые и эффективные инструменты: один инструмент — одна задача; • гибкость, ориентация на клиента; • доступная цена услуг	• зависимость от одного человека; • отсутствие бизнес-процессов; • низкая пропускная способность «системы»	личные страницы экспертов в социальных сетях

Заключение

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

За рубежом сформировался более зрелый рынок консалтинговых услуг в целом и в образовании в частности. Мы можем наблюдать там большое разнообразие типов организаций, предлагающих управленческий консалтинг для общеобразовательных учреждений. Зарубежные консультанты предлагают, помимо обучающего, экспертный, процессный и внедренческий консалтинг. Такие виды услуг являются более сложными и дорогими, требующими от заказчика готовности внедрять предлагаемые консультантами изменения. Все изученные зарубежные консалтинговые организации предлагают всю линейку консалтинговых услуг и имеют в своем портфолио реализованные проекты.

Российский рынок консалтинговых услуг в образовании еще не сформировался. Особенно это касается процессного и процессно-экспертного консалтинга, которые практически отсутствуют в нашей стране. На данный момент доминирует обучающий тип консалтинга.

Общими характеристиками как для российского, так и для зарубежного рынка образовательного консалтинга являются связь консалтинговых организаций с крупными брендами (научно-исследовательскими центрами, вузами и пр.) и наличие в штате известных экспертов из сферы образования. Можно предположить, что важность развитого бренда поставщиков консалтинговых услуг обусловлена проблемой формирования доверия к консультантам со стороны потребителей.

Большая часть изученных организаций работает как со школами, так и с муниципальными, региональными органами управления образованием. Этот факт наблюдается и в России, и за рубежом. При этом школам предлагается в основном обучающий консалтинг в виде программ повышения квалификации и тренингов, готовых инструментов для решения конкретных задач, а заказчикам более высокого уровня управления образованием — экспертно-процессный консалтинг. Можно предположить, что такой подход оправдан с коммерческой точки зрения. Консультационные центры, с одной стороны, диверсифицируют входящие денежные потоки по различным уровням заказчиков,

с другой стороны, проникают в сферу образования как «снизу», так и «сверху», что обеспечивает узнаваемость, доверие к бренду, возможность внедрять изменения на разных уровнях управления образовательной системой.

Литература

1. Андрущак Г. В. Квазирынки в экономике общественного сектора // Вопросы образования. 2005. № 4. С. 346–364.
2. Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира // Вопросы образования. 2008. № 3. С. 7–60.
3. Бысик Н., Исаева Н. Успехи учеников зависят от директора школы [Электронный ресурс]. URL: <https://iq.hse.ru/news/185015515.html> (дата обращения 10.09.2020).
4. Блок П. Безупречный консалтинг. СПб: Питер, 2007. 304 с.
5. Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного улучшения. Минск: Попурри, 2018. 400 с.
6. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. СПб: Питер, 2006. 432 с.
7. Исаева Н. В., Каспржак А. Г., Кобцева А. А. Экспертиза образовательных программ: концептуальная рамка, методика реализации // Педагогика. 2018. № 12.
8. Каспржак А. Г. Школа возможностей и возможности школы // Вопросы образования. 2009. № 3. С. 5–25.
9. Каспржак А. Г., Кобцева А. А., Шишкина М. Е. Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения // Образование и саморазвитие. 2019. Т. 14. № 1. С. 68–79. DOI: 10.26907/esd14.1.08.
10. Каспржак А. Г., Филинов Н. Б., Байбури Р. Ф., и др. Директора школ как агенты реформы российской системы образования // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 122–143. DOI: 10.17323/1814-9545-2015-3-122-143.
11. Коуп М. 7 основ консалтинга. СПб: Питер, 2007. 336 с.
12. Национальный проект «Образование» [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения 10.09.2020).
13. Муршед М. М., Чийоке Ч., Барбер М. Как лучшие системы школьного образования продолжают совершенствоваться (пер. с англ. Н. Микшиной, Е. Шадринной) // Вопросы образования. 2011. № 2. С. 5–122.
14. Расиел И. Метод McKinsey: Как решить любую проблему. М.: Альпина Паблишер, 2018. 190 с.
15. Российский рынок консалтинга уверенно растет — свидетельствует очередной ежегодный рэнкинг от рейтингового агентства RAEX (РАЭК-Аналитика). Москва, 22 мая 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://raex-a.ru/releases/2018/May22c> (дата обращения 10.09.2020).
16. Сидоркин А. М. Профессиональная подготовка учителей в США: уроки для России // Вопросы образования. 2013. № 1. С. 136–155.
17. Соболева Э. Ю. Консалтинг и аудит на рынке образовательных услуг // Экономические науки. 2011. № 82. С. 121–125.
18. Соснина Т. В. История возникновения и развития консалтинга // Управление образованием: теория и практика. 2013. № 2. С. 129–144.

19. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Паблишер, 2016. 325 с.
20. Bussey L. H., Welch J. C., Mohammed M. B. Effective consultants: a conceptual framework for helping school systems achieve systemic reform *School Leadership & Management*, 2014. Vol. 34. No. 2. P. 156–178. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.849684>.
21. Creemers Bert P. M. From School Effectiveness and School Improvement to Effective School Improvement: Background, Theoretical Analysis, and Outline of the Empirical Study. *Educational Research and Evaluation*. 2002.8 (4). P. 343–362. DOI: <https://doi.org/10.1076/edre.8.4.343.8814>.
22. OECD. TALIS 2018 Results (Volume 1). Teachers and School Leaders as Lifelong Learners [Электронный ресурс]. 2019. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en#page3 (дата обращения 13.09.2020). DOI: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.

How does management consulting work for schools in Russia and abroad?

Alexander S. GIZI.

Founder and CEO of International Education Club (4/1, pr. 1-st Avtozavodskiy, 115280, Moscow, Russian Federation).

E-mail: alex.gizi@study-club.ru

Maria V. OZEROVA.

Candidate of Sociological Sciences, Founder and Project Director at Research Company SREdA (7/2, of. 628, ul. Komintern, Moscow, Russian Federation). E-mail: mv.ozeroval@yandex.ru

Abstract

The article reveals a concept of management consultancy for schools, indicates its role in managing educational organization and education system as a whole. The article shows the typology of consultancy in terms of how consultants interact with their customers. Authors describe results of implementing different types of consultancy. The authors prove the relevance of consultancy involving external consultants at school level. They highlight the peculiarities of the Russian market of management consultancy for schools and detect leading players of the market both in Russia and abroad as well as analyze types of consultancy proposed by these players.

Keywords: consultancy market in education, management of education organization, management consultancy in education, educational consultancy market abroad, educational consultancy market in Russia.

References

- Androuschak, G. V. (2005). Quasimarkets in the public sector economy. *Educational studies*, 4, 346–364. (In Russian).

- Block, P. (2007). *Flawless Consulting*. Saint Petersburg: Piter. (In Russian).
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). Consistently high performance: Lessons from the world's top performing school systems McKinsey&Company. 2007. Translated from English. *Educational studies*, 3, 7–60. (In Russian).
- Bussey, L. H., Welch, J. C., & Mohammed, M. B. (2014). Effective consultants: a conceptual framework for helping school systems achieve systemic reform. *School Leadership & Management*, 34(2), 156–178. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.849684>.
- Cope, M. (2007). *The seven Cs of Consulting*. Saint Petersburg: Piter. (In Russian).
- Creemers, B. P. M. (2002). From School Effectiveness and School Improvement to Effective School Improvement: Background, Theoretical Analysis, and Outline of the Empirical Study. *Educational Research and Evaluation*, 8(4), 343–362. DOI: <https://doi.org/10.1076/edre.8.4.343.8814>.
- Edersheim, E. (2016). *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2018). *The Goal: Special Edition*. Minsk: Poppuri. (In Russian).
- Isaeva, N.V., & Bysik, N. V. (2016). *The success of the students depend on the school Director*. Retrieved from <https://iq.hse.ru/news/185015515.html>. (In Russian).
- Isaeva, N.V, Kasprzhak, A.G., & Kobtseva, A. A. (2018). Education programmes' examination: conceptual framework, methodology of implementation. *Pedagogy [Pedagogika]*, 12. (In Russian).
- Kasprzhak, A. G. (2009). School of possibilities and possibilities of school. *Educational studies*, 3, 5–25. (In Russian).
- Kasprzhak, A. G., Kobtseva, A. A., & Shishkina, M. E. (2019). Pedagogical leadership as a school management tool and object of research. *Education and Self Development*, 14(1), 68–79. DOI: 10.26907/esd14.1.08. (In Russian).
- Kasprzhak, A. G., Filinov, N. B., & Bayburin, R. F. et al. (2015). School Principals as Agents of the Russian Education Reform. *Educational studies*, 3, 122–143. DOI: 10.17323/1814-9545-2015-3-122-143. (In Russian).
- Mourshed, M., Chijioke, Ch., & Barber, M. (2011). How the worlds most improved school systems keep getting better. *Educational studies*, 2, 5–122. (In Russian).
- OECD. (2019). Teachers and School Leaders as Lifelong Learners. TALIS 2018 Results (Vol.1). Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2018-results-volume-i_1d0bc92a-en#page3. DOI: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>.
- RAEX. (2018, May 22). Retrieved from <https://raex-a.ru/releases/2018/May22c>. (In Russian).
- Rasiel, E. (2018). *The McKinsey way*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).
- Sidorkin, A. M. (2013). Professional Teaching training in the US: Lessons for Russia. *Educational studies*, 1, 136–155. (In Russian).
- Soboleva, E. Yu. (2011). Education Consulting and Audit. *Economic Sciences*, 82, 121–125. (In Russian).
- Sosnina, T. V. (2013). History of the Origin and the Development of the Consulting. *Management of Education: Theory and Practice*, 2, 129–144. (In Russian).
- The Ministry of education of Russian Federation. (n. d.). *The National Educational Project*. Retrieved from <https://edu.gov.ru/national-project>. (In Russian).
- Zilberman, M. (2006). *The Consultant's Tools Kit*. Saint Petersburg: Piter. (In Russian).