
От редакции

На последнем в учебном году семинаре из цикла «Актуальные исследования и разработки в области образования» обычно обсуждаются итоги года. На этот раз на семинар была вынесена специальная тема — «Образование в 2013 г. Тенденции и вызовы». Сбываются ли прогнозы?» — по материалам дискуссии, состоявшейся в НИУ ВШЭ летом 2003 г. Это обсуждение мы инициируем именно сейчас, не дожидаясь 2013 г. В отрасли меняется руководство, заданы новые векторы развития — в «Стратегии-2020», в госпрограмме «Развитие образования», в новых федеральных стандартах, в законопроекте «Об образовании в Российской Федерации»: в этой ситуации особый интерес представляет ретроспективная оценка точности прогнозов и актуальных тенденций развития отрасли. На семинаре ведущие эксперты, некоторые из которых участвовали в дискуссии 2003 г., обсуждали следующие вопросы. Какие прогнозы сбылись или не сбылись и почему? Как изменились повестка дня и представления о ключевых трендах? Какие возможности реализованы и какие упущены, какие уроки мы можем извлечь? Чего можно ожидать от системы образования к 2022 г.? По традиции итоговый семинар посвящен памяти А. А. Пинского.

«ОБРАЗОВАНИЕ В 2013 г. ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ». СБЫВАЮТСЯ ЛИ ПРОГНОЗЫ?

Статья поступила
в редакцию в июле
2012 г.

*Семинар Института развития образования
НИУ ВШЭ, 19 июня 2012 г.*

Участники семинара сошлись во мнении, что сбылись преимущественно негативные прогнозы, сделанные в ходе обсуждения перспектив развития образовательной системы в 2003 г. В центре их внимания находятся возможные механизмы осуществления изменений в образовании: специфика законов рынка в образовании, потенциал администрирования, мотивация к изменению системы образования, носителем которой является молодое поколение.

Аннотация

Ключевые слова: образовательная политика, высшее образование, среднее образование, начальное образование, дополнительное образование, прогнозирование, планирование, ЕГЭ, ГИФО, подушевое финансирование, институциональная модернизация.

Участники:

Абанкина Ирина Всеволодовна — директор Института развития образования НИУ ВШЭ

Агранович Марк Львович — исполнительный директор Межрегиональной ассоциации мониторинга и статистики образования

Адамский Александр Изотович — ректор Института проблем образовательной политики «Эврика»

Бережнова Елена Викторовна — ведущий научный сотрудник Центра инновационных моделей образования Московского института открытого образования

Болотов Виктор Александрович — вице-президент Российской академии образования

Казарин Валерий Петрович — доктор педагогических наук, независимый консультант

Каспржак Анатолий Георгиевич — директор Центра развития лидерства в образовании ИРО НИУ ВШЭ

Клячко Татьяна Львовна — директор Центра экономики непрерывного образования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

Ковалева Татьяна Михайловна — профессор кафедры педагогики МПГУ, президент Межрегиональной тьюторской ассоциации



Кравцов Сергей Сергеевич — директор департамента регионального развития Министерства образования и науки РФ

Лившиц Владимир Борисович — секретарь ЦК Профсоюза работников народного образования и науки РФ по экономическим вопросам

Пенская Елена Наумовна — декан факультета филологии НИУ ВШЭ

Рачевский Ефим Лазаревич — директор центра образования «Царицыно» № 548 г. Москвы

Реморенко Игорь Михайлович — заместитель министра образования и науки РФ

Рудник Борис Львович — директор Института управления государственными ресурсами НИУ ВШЭ

Сысоев Александр Алексеевич — профессор Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»

Ушаков Константин Михайлович — профессор Института развития образования НИУ ВШЭ

Фруммин Исаак Давидович — научный руководитель Института развития образования НИУ ВШЭ

Цой Любовь Николаевна — старший научный сотрудник Московского института открытого образования

В.А. Болотов. Коллеги! Сегодня мы проводим ставший за последние несколько лет традиционным семинар, посвященный памяти Анатолия Пинского. Он вместе с нами работал по всем проектам, связанным с изменением образования, в течение многих лет, и каждый раз, когда мы начинаем обсуждать любые новеллы в нашем российском образовании, мы вновь и вновь ощущаем ту потерю, которую все мы понесли с его уходом. Нам очень не хватает его ума, его принципиальности, его обаяния и его способности обсуждать самую сложную проблематику на страницах газет и журналов, предназначенных для любой аудитории.

Мы, соруководители семинара, долго думали, какую тему поставить на этот год. Традиционно темой итогового в каждом учебном году семинара становятся события, которые произошли в образовании за прошедший год и которые стоит упомянуть: иногда поставить вопрос, иногда поставить точку, иногда расставить акценты. Состоялась очень непростая дискуссия между Ириной (Абанкиной. — *Ред.*), Исаком (Фруминим. — *Ред.*), мной и коллегами о том, какую тему взять в этом году. И мы рискнули — поставили сюжет прогнозов. Ведь обычно, знаете, прогнозы делаются, а потом их никто не вспоминает никогда, разве что в мемуарах: «Я предупреждал!» Это рискованный ход. Десять лет назад люди обсуждали некоторые перспективы — что будет чуть позже, в 2013-м. Это особенно актуально сейчас, когда мы обсуждаем 2020-й. Здесь восьмилетний шаг, а там был десятилетний. В общем, мы спросили участников дискуссии — тех, кто с нами,



к сожалению, двоих из них уже нет,— согласны ли они поставить вот такую тему. Они дали добро.

Мы работаем в режиме вебинара, у нас на связи Петропавловск-Камчатский, Барнаул, Курск, Ханты-Мансийск, Архангельск, Белгород, Ямало-Ненецкий автономный округ, Томск, Ярославль, Карачаево-Черкесия, Москва. Ну, и тут в аудитории я тоже вижу не только москвичей: Карелию, например, вижу и Белгородскую область, Ярославль, Степанова вижу, короче говоря, у нас и живьем, и виртуально достаточно много регионов.

В отличие от привычных нам семинаров у нас сегодня нет главного докладчика, поэтому будем работать так. До десяти минут дадим на выступление участникам дискуссии. Напомню, там были и Евгений Сабуров, и Толя Пинский. Из тех участников Елена Пенская, Константиновский, Исак и Ярослав (Кузьминов. — *Ред.*), там был Фурсенко, а кто еще был в этой дискуссии? Да, Якобсон еще был. Давайте тем, которые десять лет назад, ну девять лет назад, набрались окаянства говорить про будущее, до десяти минут дадим, а всем остальным — три-пять минут.

Коллеги, совсем недавно было еще одно грустное событие. Ирина, скажешь?

И.В. Абанкина. Коллеги! Мне очень хотелось бы начать наш семинар словами памяти и благодарности Вячеславу Глазычеву. У Данте написано, что интеллигенция — это те, кто держит небо. Это Слава. Я знала его очень много, наверно, больше 30 лет... Извините, казалось бы, вот столько дней прошло, все равно говорить очень трудно.

Тех, кто его знал, просто потрясали масштаб внутренней свободы, глубины проникновения в тему, умение проектировать, продумывать, которыми обладал Слава во всех областях, которых он касался, будучи человеком глубоко междисциплинарным. Разрушая все рамки привычных представлений о понятиях, он дал жизнь столькому на русском языке, что без него просто не состоялось бы как элемент нашей культуры! Его вклад в образование не подлежит сомнению: то, как он работал со студентами. В последние годы он говорил, что не хочет набирать магистерскую программу по урбанистике, что хочет работать с совсем молодыми: «Когда работаешь с теми, кто уже управляет, кажется, что это почти бессмысленно, а инвестиции в молодежь, в их взгляды, в их мировоззрение — это, наверно, то самое главное, что еще имеет смысл». И конечно, для нас это очень большая потеря, прежде всего утрата друга, человека, для меня например, в очень многом сформировавшего мировоззрение. Хотя мы никогда не работали вместе со Славой, но в Институте системных исследований у Пчелинцева Олега Сергеевича была такая лаборатория регионального городского развития в отделе Шаталина, где я работала, и мы всегда очень тесно сотрудничали с ним.



Та планка, которую устанавливал Слава с позиций культуры, политики, нравственности, совести в конце концов, всегда была очень высокой. Он сделал абсолютно прозрачными и открытыми наши контакты с международными экспертами и с международным сообществом, он объединил всех — архитекторов, урбанистов, культурологов, социологов во всех регионах нашей страны, — и сегодня, говоря о нем, трудно даже оценить масштаб той потери, которую мы понесли. Хочется еще раз вспомнить Вячеслава Глазычева и сказать слова глубокой признательности, благодарности ему за то, что нам посчастливилось и жить, и работать вместе с ним, — очень многим из тех, кто здесь присутствует. По масштабу личного вклада и Толя Пинский, и Женя Сабуров, и, конечно, Слава Глазычев — это, на мой взгляд, реальные стейкхолдеры в образовании, которые умудряются именно на себе, на потенциале внутреннего духовного жеста удерживать те горизонты, которые необходимы нашему образованию. Еще раз прошу извинить меня за некоторую сентиментальность.

Е.Н. Пенская. Мне хотелось бы продолжить то, с чего начала Ирина Абанкина. Так получилось, что буквально за две недели до ухода Вячеслава Леонидовича мы с ним обсуждали, как-то не специально, схожую тему — некоторых итогов в образовании, итогов десятилетия, итогов прошедшего времени, и то, что нас ожидает в этой сфере впереди. Мы говорили о том, что сейчас очень трудно увидеть, трудно уловить какой-то единый тренд, таких трендов много, единого нет. Но что очевидно — это то, что статус России как экспортера образования совершенно точно изменился и девальвировался к сегодняшнему дню. Так получилось за эти десять лет, что за кризисом и трендами в европейском образовании мы наблюдаем уже в роли абсолютных аутсайдеров, потому что магистральная дорога для лучших специалистов из России сегодня, увы, лежит вне России. Почему это так — вопрос другой, просто нужно трезво называть вещи своими именами, и вот Глазычев как раз был в этом смысле примером абсолютной трезвости, он умел очень трезво и ясно обсуждать реальное положение дел.

Итак, главный тренд сегодня — это стремление к максимальной совместимости, возможно, более мелко членимых фаз образования, это такой практический вектор. Не трехчленка — среднее, высшее, аспирантура, а пятичленка: гимназия, школа, лицей; бакалавриат; магистратура; аспирантура; постдипломное образование. Не семестрово-годовая, а модульная нарезка самой процедуры. Не какой-то единый вектор, единый рельс узкого специалиста, а многожильный провод для вариативного построения карьеры. Не верность одной альма-матер, а распределение времени обучения между вузами и странами. И этот список можно продолжить.

Также ключевой тренд — это высокое качество индивидуальной работы команды специалистов сильной группой, понимаемой как проектная единица. И здесь, по существу, восстанавливается



на новом технологическом витке давняя, апробированная, зарекомендовавшая себя еще накануне первой промышленной революции стратегия «мастер — подмастерье», «университет — школяр». Это, в общем, наша реальность, наша эпоха.

Ну и, конечно, Россия нуждается в колоссальных капиталовложениях в массовую среднюю школу высочайшего уровня. Пример Финляндии для нас очевиден: вкладывать нужно не в элитарные отдельные очажки штучного блестящего образования на фоне пустыни, как в Англии или США. И вот это мне кажется важным.

Еще мне хотелось бы коснуться второго вопроса, и его мне тоже удалось обсудить с Глазычевым: это уроки и, может быть, возможности, а скорее, все-таки уроки, которые мы можем извлечь из прошедшего десятилетия-пятнадцатилетия. Один из трендов можно было бы назвать так: произошли непрогнозируемые трансформации ключевых проектов, изменился — другое дело, по каким причинам это произошло, об этом еще будем думать — смысл этих проектов. Это то, что произошло с ГИФО. Ведь идея была — лучшие вузы для лучших студентов, государственные обязательства по оплате учебы студентов в вузе плюс софинансирование тех, кто недобирал баллы по ЕГЭ, а сейчас получилось, что как бы отпала вторая часть, осталась просто первая и четвертая буква: государственные обязательства без второй части. Второй пример — это прикладной бакалавриат, здесь тоже трансформация содержания полностью. Ну, и третье — это ЕГЭ, который задумывался как универсальная форма итоговых экзаменов в школе и вступительных в вузы, а потом получилось, что это стал экзамен по выбору и одна из множества альтернатив итоговой аттестации и поступления. Вот это один из трендов и уроков, к которым нужно трезво отнестись.

И.Д. Фрумин. Честно говоря, любопытно было сейчас читать текст дискуссии 2003 года. Прошло почти десять лет с того дня, когда мы это обсуждение провели. В то время Андрей Александрович Фурсенко был заместителем министра науки и промышленности и даже не подозревал, судя по всему, что будет министром образования. Я помню, когда мы собирались эту дискуссию вести, он говорил: я ничего в этом не понимаю и говорить не очень хочу. Но немножко поучаствовал на самом деле и в дискуссии, и вопросами. Когда я перечитывал ее сейчас, то подумал, что у тех, кто увидел текст впервые, могло сложиться впечатление, что, во-первых, там было явно недостаточно прогнозов, а во-вторых, те прогнозы, которые были, фактически не сбылись. Мы, участники той дискуссии, безусловно, не претендуем на то, чтобы подводить итоги десятилетия, но если говорить о том, сбылись ли прогнозы, то я напому, что это были за прогнозы. Там речь шла, например, о том — об этом та же Елена Наумовна говорила, — что будет увеличиваться спрос на короткие программы дополнительного образования в школе, вообще у нас было ощущение, что вот-вот школа закончит свое доминирование. Кузьминов прямо говорил там: 80–90%



детей, 60–70% родителей будут в Интернете делать уроки и т.д., и т.д.

В.А. Болотов. Напомню: Толя Пинский тогда же сказал: старшей школы не будет. Жесткий прогноз, но он об этом сказал.

И.Д. Фрумин. Да. И мы также ожидали, что усилится спрос на мелкие модульно формируемые навыки в противовес большим кускам образования, фиксируемым дипломами, и будет резко развиваться система дополнительного профессионального образования. Как раз Толя Пинский ввел тему рынка, и она действительно в той дискуссии была одной из доминирующих. Мы обсуждали: ну вот, наконец сейчас с помощью подушевого финансирования, общественного управления могут заработать механизмы рынка как информационной системы, рынка как такой системы, в которой потребитель реально компетентен, диктует свои условия, а если не диктует, то по крайней мере вступает в диалог о своих правах с поставщиком услуги. Мы считали этот вариант весьма вероятным, это в нескольких выступлениях звучит. При этом мы понимали — в частности, профессор Константиновский об этом говорил, — что у нас возникнут риски неравенства.

Читать сегодня текст этой дискуссии было действительно странно — почти как рассматривать свои детские фотографии и думать: какой же ты был несмышленный... Но еще более странным мне кажется складывающееся у меня впечатление, что изменений произошло очень мало. Если мы сравним переход от 1993-го к 2003-му, и затем переход от 2003-го к 2012-му, то увидим, что, по крайней мере в системе общего образования, реализовался тот сценарий, который Пинский в той дискуссии называет инерционным и который нам казался не очень вероятным. Хотя Анатолий, правда, сказал в своем выступлении, что очень может быть, что реализуется первый сценарий. И он, пожалуй, оказался прав. Я считал, что реализуется третий, более радикальный сценарий. А первый сценарий состоял в том, что будет происходить накачивание школы ресурсами, и она будет становиться лучше, более адекватной. Вот это, собственно, и произошло, т.е. один из трех сценариев, которые Пинский на той дискуссии предложил, реализовался.

Что касается технологий, то было бы интересно здесь обсудить, почему дети действительно массово — да, наверно, 80–90% детей — сидят в Интернете, но это не изменило школу. Может быть, я не прав, но у меня есть ощущение, что это не поменяло школу, как мы тогда ожидали. Безусловно, вокруг школы и вокруг профобразования не вырос мощный или равно мощный сектор дополнительного образования. Понять, почему это произошло, тоже трудно. Мы говорили о спросе — спрос есть, люди платят за... часто за фиктивное образование, а серьезного рынка не сложилось. Поэтому, честно говоря, для меня остается открытым вопрос, и было бы интересно послушать мнение коллег: почему действительно трудно сказать, что за десять лет система



образования претерпела значительные перемены? Одну вещь я заметил, но это, что называется, самосбывающееся пророчество: Ярослав Иванович тогда сказал, что ПТУ не будет,— и действительно, сейчас уже в новом законе получается, что этот уровень уходит. Мы не предвидели в то время — и это очень любопытно, что тогда даже в дискуссии эта тема не возникла,— сюжета с дифференциацией высшего образования, а именно это, пожалуй, если смотреть объективно на то, что произошло за последние годы, наиболее значимый качественный сдвиг в системе образования. Хотя, может быть, я не прав и до сих пор остаюсь в рамках рассуждений 2003 года.

К.М. Ушаков. Я очень внимательно читал, спасибо организаторам, присланную дискуссию 2003 года. Я не участник этой дискуссии, но в 2003 году я бы подписался почти под каждым словом, как я себя там помню. Но я не согласен с Исаком Давидовичем, который сказал, что мы ошиблись в тех прогнозах. Обратите внимание: негативные, пессимистические прогнозы развития событий оказались абсолютно точны. Абсолютно неточны оказались всякие попытки описывать позитивное развитие будущего. Все, что сегодня произошло в системе,— я говорю только о среднем образовании — было абсолютно точно там предсказано. Это определенная характеристика экспертной группы.

Мы квалифицированы и точны в предсказании негативного развития событий и крайне беспомощны — я имею в виду себя, например,— в попытке указать, найти позитивные сценарии. Если мы посмотрим «Стратегию-2020», ту самую программу, которую вы писали, мы писали, я к рецензированию имел какое-то отношение, то там будет примерно то же самое. Очень точно, детально, с пониманием дела прописана пара негативных сценариев развития событий, но если вы посмотрите, что там написано по модернизационному сценарию, то понятно, что у экспертной группы, к которой я себя причисляю, видения будущего нет. Это принципиально важно обсуждать. Мне кажется, скорее, предметом дискуссии будет особенность экспертной группы, которая здесь находится и которая в какой-то степени определяет тренды. Почему мы оказались в ситуации, при которой мы очень точно видим и просчитываем риски и у нас нет сложившегося выработанного видения будущего, достаточно точного, чтобы на этом можно было построить стратегию? Это наши собственные дефекты. Вот вокруг этого я бы попробовал поговорить, потому что складывается впечатление, что власть просто брала негативные сценарии, которые там были прописаны, и их реализовывала. Но ведь это же, наверное, не так. И тем не менее все, что происходило, соответствует прописанным там негативным сценариям. Я предлагаю говорить о нашем состоянии, потому что вообще есть железное правило менеджмента: если группа видит, что причины неудач вовне — в системе и т.д.,— значит, группа не хочет или не может решить задачи; если она видит причины в себе, то шансы есть. Я предлагаю говорить в этом направлении.



В.А. Болотов. Спасибо. Вообще говоря, очень точная фиксация, что мы прописываем риски и негативные сценарии... крайне профессионально, а вот шаг развития — там проблемы.

И.В. Абанкина. Мне хотелось бы зафиксировать несколько трендов, которые представляются мне очень важными. Первый — это то, что не удалось за этот период совершить технологическую революцию, в которой абсолютно нуждалось наше образование. Это касается технологий самого образования, это касается технологий общественного согласия по стратегиям развития, это касается технологий современного управления. Вот это нам сделать не удалось, поэтому инерционное развитие складывалось фактически без управляющих воздействий. Мне кажется, это принципиально важно.

На самом деле часто правильно прописанные меры и даже реализуемые меры по масштабу своему оказывались противоположными, оказывались односторонним тоннелем к провалу. Что я имею в виду под масштабом? Давайте попробуем оценить меры даже этого года. Все по существу своему абсолютно правильны. Проблема — в масштабе, в непонимании масштаба событий.

Мы говорим о нострификации дипломов. Кто же против? Такое важное и нужнейшее решение и закон. Дальше мы читаем список — 220 вузов, специалисты которых, даже если наши выпускники там учились, сюда никогда не приедут. Мы видим там Ecole Normal, где вообще дипломов не выдают, потому что результатом окончания вуза является место в госструктуре или чиновничья должность навсегда, пожизненный контракт. Но там нет ParisTech, с которым мы взаимодействуем. Меня сейчас в Париже спрашивали: «Ирина Всеволодовна, а ParisTech почему нет?» А я что скажу? Что сидели в министерстве чиновники и выбрали по Шанхайскому рейтингу и по IT 220 вузов вместо не то что 2220, а четырех с половиной тысяч вузов, чтобы стать открытыми? Мы не открыли нашу систему, а законсервировали навсегда, как я люблю сказать, как дневник дембеля в мраморе и бронзе. Абсолютно, потому что это не те вузы, которые мы готовы были признавать.

Мы объявили: мы будем поддерживать студентов, которые едут учиться за рубеж. Да замечательно, кто против? Сколько? Две тысячи. В каком объеме? Пять миллиардов за пять лет. Две тысячи! Мы выпускаем только бакалавриата примерно 350 тысяч, 200 тысяч продолжают образование. Что такое две тысячи? Один процент! Китай 30 процентов переучивает за рубежом, 30! Сколько стоит образование в год? Ну, 20 тысяч минимум, умножаем одно на другое, это 30 миллиардов в год, а не пять. А за пять лет — 200 миллиардов, а не пять. Но за двести можно сделать шаг вперед, а за пять — законопатить ситуацию навсегда. Что такое 200 миллиардов за пять лет? Тридцать за год — это ничто в сравнении с бюджетом. Два триллиона триста миллиардов — бюджет образования. Что такое 30 миллиардов на этом фоне? Знаете, я очень люблю историческую легенду о том, как Мария-Антуанетта потратила



деньги, предназначенные ей на парфюм, на издание Французской энциклопедии, внесшей такой большой вклад в развитие мировой науки. В нашем случае это даже не полтора процента, как у Мари-Антуанетты, это даже от расходов на высшее образование полпроцента составляет. Вот в этом смысле несомасштабность.

Мы сколько на стандарты тратим! На введение этих стандартов, на обучение! Что такое две недели повышения квалификации, которые мы гарантируем? Да ничто! Для профессионального развития, за счет которого надо потом несколько лет работать, ничто. Все знают: чтобы пять лет использовать багаж инвестиций в себя, надо как минимум год потратить на то, чтобы в себя вложиться, в свое профессиональное развитие. Поэтому мне кажется, что проблема масштаба, управления масштабом — это ключевая причина недостижения успеха, и это очень важно.

Второй момент, который хотелось бы отметить, — это неумение найти контакт именно с обществом. Очень легко сказать, что общество у нас просто ингибитор наших реформ, что оно само не участвует и все тормозит, но сегодня-то молодые люди вышли на улицы, и мы знаем, что они недовольны именно нами, а не кем-то другим. Они высказали свои требования к свободе, к праву выбора, это их дети пойдут сейчас учиться в детский сад и школу, а у некоторых эту школу заканчивают. Вот с ними мы не смогли построить взаимодействие, коммуникацию, пространство возможных решений. Решения есть. Экспертно они все были очень важными и интересными, но мы не уловили те изменения в системе ценностей общества, которые проявились именно в этом году, и не один раз на протяжении всего года. Это уже не изменить, это состоявшаяся реальность — изменение ценностей, в том числе ценностей образования. Высказались самые образованные, очень столичные ребята — о том, что для них значит развитие, свобода, образование, право на достойную жизнь. Ту жизнь, которую они считают достойной, мы действительно, используя ресурсы образования, сегодня не в состоянии были обеспечить.

Последнее, что мне здесь хотелось бы сказать, — что это все ошибки, вообще говоря, не экспертного прогнозирования. Это отсутствие адекватных технологий управления — и стратегических, и тактических, и оперативных технологий. Поэтому технологические прорывы очень нужны и в области технологий образования, его реального обновления. Дети в Интернете, но учителей-то там нет, мы с ними живем в разных пространствах, мы бьемся не над теми проблемами, в которых дети живут, отвечаем не на те вопросы, которые детьми поставлены, реально поставлены. В этом смысле образовательного ответа на запрос со стороны детей и молодежи, конечно, нет.

Наше общество обладает очень высоким мотивационным ресурсом к образованию, такие общества еще поискать надо, где бы ценности образования, мотивация к получению образования были бы столь высоки. И такое, скажем так, расточительное,



нерачительное отношение к этому серьезнейшему ресурсу мне кажется просто преступным.

А.И. Адамский. Это уже четвертое обсуждение подобного рода, в котором некоторые из присутствующих принимали участие. На моей памяти первое было в 1986 году в Политехническом музее, назывался семинар «Школа будущего», и нам казалось, что эта школа будет как-то очень за горами, за горами, за горами. Потом 1997 год, знаменитые дискуссии по реформе, потом 2003 год. Сейчас очередной этап, я вот сидел и готовился к выступлению в 2023-м — ну так, на всякий случай.

Первое, что я хотел бы отметить, — у меня будет три тезиса коротких — мы все-таки переживаем трудный, медленный, на мой взгляд слишком медленный, переход от создания прецедентов инновационных к институциональной модернизации. Каким бы корявым и не очень успешным ни казался нам этот процесс, но все-таки мы его переживаем, он происходит, и это ключевой тренд — переход к управлению, к политике правил и норм от создания и поддержки или, наоборот, неподдержки каких-то прецедентов. Это первый тезис.

Второй тезис заключается в том, что эта институциональная модернизация и наши прогнозы оказались не соответствующими внешним угрозам, внешним по отношению к образованию. Мне кажется, что внешние факторы сейчас начинают доминировать над собственно внутренними образовательно-политическими действиями. Например, сельская школа почему не развивается? Потому что ей мало внимания уделяется или потому что сельскохозяйственное производство не развивается, рынок сельскохозяйственный не развивается, технологии сельскохозяйственные? Это провокационный популистский опасный тезис, что будет школа — будет село, это же обманка, это перемещение внимания, сдвиг акцента. Будет школа, но не будет села, это же очевидно! Будет село, будет производство, будут технологии, будет рынок — будет и школа.

В этом смысле можно назвать много такого рода вещей, например информатизация образования — почему она не развивается? Ну да, учителя не очень готовы, но рынок оборудования не развивается, конкуренции там нет, регуляторов нет, непонятно, что надо покупать и куда вставлять, и как электронная образовательная среда должна быть устроена нормативно и содержательно. Нужно учитывать внешние угрозы — эмиссионные, политические угрозы...

Тезис о том, что нам нужно очень много хорошо образованных людей, сталкивается с другим тезисом: а куда этим людям деваться в нынешней ситуации, есть ли для них места и не выходят ли они на улицу требовать себе как раз жизненного пространства? Потому что то жизненное пространство, которое у них есть, не дает возможности реализоваться тому замечательному и прекрасному образованию, которое они, возможно, и получили уже. В этом смысле внешние факторы, как мне кажется, начинают так давить и так



влиять на образовательную политику, что она теряет автономию. Это естественный процесс, но нам просто надо понимать, что магия величия образовательных проектировщиков — это нездоровое явление, что, перефразируя известное выражение, широкую образовательную политику хорошо бы сузить.

Третий сюжет касается того, что управление институциональной модернизацией невозможно в ручном режиме. Об этом уже немножко говорили, я просто хочу еще раз зафиксировать, что сугубо ведомственный характер управления институциональной модернизацией невозможен. Не потому, что ведомство плохое, не потому, что министр тот или другой, плохой или хороший... Как говорил Алексис де Токвиль, правят не только законы, но и сам уклад жизни. В этом смысле уклад жизни не управляется ведомственным характером, и это хорошо показывают разные типы поведения учителей во время модернизации. Например, отказ школ от самостоятельности: вот не хочет школа быть самостоятельной, не хотят учителя сами себе систему оплаты труда устанавливать, не хотят директора себе штатное расписание сами составлять! Есть и ряд других примеров. Автономия школы школой же отторгается. Во многом, наверное, из-за того, что эта автономия и свобода навязывается сверху, а не является естественным укладом жизни. А как этот естественный уклад побудить? Стимулировать лучше, стимулировать наиболее энергичных? Но это уж точно не совсем ведомственная система управления.

И в этом смысле мы подошли к нескольким развилкам, для решения которых нет управленческого механизма. Не потому, что нет правильного решения, не потому, что кто-то не знает, куда идти, а просто потому, что непонятно, каким механизмом следует реализовать принятые решения. Например, школа может продолжать быть муниципальной со всеми издержками, которые за этим стоят, а может стать государственной, т. е. учредительство переходит на уровень субъекта. Но как это решение принять? Каков механизм реализации этого решения? Или как платить учителям — по окладу или по результатам? Понятны все противоречия этой темы, но как принять это решение так, чтобы оно мотивировало учителей к качественной работе? Или финансирование — формульное или по необходимости? Понятны все противоречия, но как принять это решение так, чтобы не кормить неудачников и не плодить рынок убогости? Когда мы выделяем малокомплектную школу, возникает тенденция создавать как можно больше этих школ, которые требуют больше денег. Хочу еще раз повторить и на этом закончить: образовательная политика сейчас находится в состоянии, когда внешние факторы становятся непреодолимыми ограничениями в реализации наиболее эффективных стратегий.

В.А. Болотов. Тем, кто хочет восстановить в памяти недавние события, я рекомендую книгу Бориса Старцева «Хроники образовательной политики. 1991–2011 год». А Александру я бы в чем возразил... Когда мы делали политику-2020, мы обсуждали, что



административный ресурс исчерпан и вменение сверху «Будьте свободными!» уже не проходит, оно и раньше не проходило. Но я бы различал ситуацию естественного и искусственного течения событий. Для меня это принципиальный сюжет. В 90-е годы было очень сильно естественное течение событий: просто попали в поток, понесло, все несло, и нас несло. А потом нужно было искусственное техническое управление, когда ставятся задачи, ведется анализ ресурса. Это не введение стандарта в течение одного года, это пяти-шестилетняя программа. Чтобы обеспечить свободу, надо не просто дать свободу: это долгая, нудная, тяжелая работа по обучению менеджеров и т.д. И смотрите, почему ряд трендов пропал? Я вот с Константином согласен, и с Исаком, я бы подписался под тем, что эксперты обсуждали десять лет назад, в общем, но смотрите: профильная школа была брошена, будем говорить откровенно, и поэтому возникла болтанка по старшей школе. Ни мира, ни войны, а армию распустить — ну, и получили естественные, причем болтающиеся по синусоиде, процессы. То есть я оппонент Сашин в некотором смысле.

А.И. Адамский. Реплика, даже не в спор, а в уточнение. В 90-е годы государственная политика вела за собой образовательную политику. Могло ли быть наоборот, для меня большой вопрос, но то, что сейчас государственная политика, технология, инфраструктурные изменения и другие изменения не ведут за собой образовательную политику, для меня очевидно.

И.М. Реморенко. Что касается текста, который рассылался к нашей сегодняшней встрече, то у меня-то как раз не было ощущения, что такая же дискуссия экспертов, которая состоялась десять лет назад, могла бы состояться сейчас. Сейчас уже так бы не говорили. То есть начиналась она вполне нормально, и Ярослав Иванович, как обычно, задавал глобальные тренды, сравнивая с 1993 годом, прокладывая дорожку к 2013-му, а потом на каком-то этапе Анатолий Аркадьевич Пинский вбросил в эту дискуссии идею рынка, к которой все так или иначе начали относиться. Там Фрумин говорит про то, как он посетил разные регионы, где он видел этот рынок, где не увидел рынка. Кузьминов, естественно, начинает сравнивать с другими сферами, сопоставлять, как там в сельском хозяйстве получается. Пенская задает некоторый философский контекст. И я ловлю себя на мысли, что сейчас дискуссия вот так пойти не могла бы. Сначала я подумал, что, может быть, экспертное сообщество поглупело немножко, уже не может вот так глубоко онтологически обсуждать...

Конечно, я же чиновник... У чиновника первая отговорка — эксперты плохие были. В этом смысле — да, первое, что пришло в голову. Второе: я подумал, что, может быть, прошел этот этап и, наоборот, в экспертном сообществе возникла какая-то онтологическая договоренность, и уже обсуждаются более технологичные вещи — говоря языком Александра Изотовича, институциональные реформы и т.д. С другой стороны, как сказал Константин Михайлович — я



перифразирую,— когда внутри себя мобилизоваться не удастся и ты ищешь врага извне, это не говорит о том, что какая-то консолидация в экспертном сообществе возникла. Но я, пожалуй, согласился бы с тем, что уже говорилось,— что тема устройства общества, образа жизни, вот такой онтологии действительно ушла с образовательной площадки и живет себе где-то там.

В таком раздразе по отношению к этому тексту я находился долго, пока в конце не прочитал выступление Анатолия Аркадьевича Пинского, который, чтобы разрядить этот напряг с разными экспертными мнениями от школ до ПТУ, вузов и т.д., как всегда, поднял планку обсуждения и вспомнил Гете. Я немного процитирую: «Гете говорил, что относительно одной и той же вещи можно ставить вопрос на уровне “что”, а можно ставить вопрос в разрезе “как”. Мы способны рисовать довольно разные онтологии образовательного пространства, и мы можем пытаться предугадать, вычислить, обосновать, какая картина лучше, какая картина больше соответствует рынку труда или экономическим трендам, или общественному сознанию. Но я бы сейчас хотел обозначить, может быть в постановочном плане, сопряженную проблему». Ну, тут он еще массу всего говорит, но я концовку зачитаю: «Если применительно к школьной сфере механизм рыночной регуляции отсутствует, ибо отсутствует рынок, то тогда встает вопрос “как”, тогда получается единственная возможность — это некий линейный управленческий ход». Какой-то умный Икс, которым, в общем, всегда был Анатолий Аркадьевич, — неважно кто — придумывает нечто толковое, вменяет это некоему оберуправленцу, и тот по управленческой вертикали реализует более адекватный проект и эту хорошую онтологию выстроит, говорит Анатолий Аркадьевич. Однако система управления применительно к школьному сектору образования, по крайней мере на сегодня, такова, что эта вертикаль не работает, не считая того, что она несимпатична и малоэффективна. И поэтому для меня, говорит Пинский, главным остается вопрос: если мы табуируем по политическим соображениям или по традиции идею рыночной регуляции в образовании, то каким образом мы будем приходить к сбалансированной и более гармоничной ситуации?

То есть Анатолий Аркадьевич считал способ управления, при котором умный эксперт, который знает, что нужно делать, приходит и рассказывает об этом начальнику, а дальше тот все делает, — этот способ он считал по крайней мере сомнительным. Но, пожалуй, последние десять лет мы продолжали двигаться этим же способом. Очень яркое тому свидетельство — один из последних участников того обсуждения, Андрей Александрович Фурсенко. Кто бы мог подумать, что Андрей Александрович, так тонко и глубоко обсуждавший идею гуманитарных технологий, спустя всего год-полтора будет в общественном сознании восприниматься не как гуманитарий, а как эффективный менеджер с тотальным подходом? Это совершенно не соответствовало тем его высказываниям, которые прозвучали в дискуссии 2003 года. Конечно, никогда



он не говорил, что он какой-то эффективный менеджер, и даже наоборот, люди, работающие в министерстве, уж точно усомнятся в эффективности менеджмента, я мягко так скажу.

Поэтому мне кажется — это я к себе отношу, — достойной обсуждения вот эта идея изменения образа жизни и онтологии, причем даже не на образовательной площадке, на образовательной площадке ресурс давно исчерпан, это бесполезно обсуждать. Эта тонкая связь естественного и искусственного, о которой шла речь в 2003 году, представляется мне очень интересной. Тогда ряд экспертов говорили про Интернет: что школы должны осваивать Интернет, использовать многочисленные справочники, которые там есть, электронную почту. Вообще говоря, в 2003 году они говорили про другой Интернет, и тот Интернет освоен, использовать его как справочник все научились, но в 2003 году не было социальных сетей и не было того вызова, который появился сейчас. Если учитель освоил Интернет как справочник, и дети часто обсуждают на уроках то, что они скачали из Интернета, делают презентации, сам учитель, готовясь к урокам, что-то подбирает, то социальные сети — это абсолютно новый вызов, очень сложный, и тут уж учителю точно трудно конкурировать, он не может быть так же доступен, как собеседник в социальных сетях, здесь и сейчас, и его нельзя отключить, как можно отключить в социальных сетях, на него нельзя «залипнуть», как можно «залипнуть» на социальные сети.

Второй момент, который тоже звучал в дискуссии в 2003 году, — это общественное влияние и влияние церкви. Тогда эта мысль не была акцентирована, и кто бы мог подумать, что влияние церкви через десять лет будет куда более заметным, и не только в образовании.

Возможно, обсуждая роль гуманитарных технологий, надо рассматривать более широкий каркас изменений. Для меня в этом смысле наиболее успешный пример — это китайцы: поездки их детей в технопарки, эксплуаториум и другие инновационные практики, которые появляются в китайских городах. Это действительно другой образ жизни и другое восприятие действительности, и это дает существенный результат.

А что касается прогнозов, мне кажется, они сбылись, просто мы их сейчас другими словами начинаем обсуждать, когда говорим, что они не сбылись. Интернет, который сейчас, — он, конечно, не сбился, но тогда другой Интернет обсуждался.

И.Д. Фрумин. Два слова, я просто хочу зафиксировать то, что сказал Игорь Михайлович, фактически повернув дискуссию в будущее из прошлого. Эта конструкция, о которой сказал только что Виктор Александрович, и после него Игорь Михайлович, — о естественном и искусственном, действительно очень важна. Это точная цитата из той дискуссии, и я помню, что и тогда это высказывание Пинского прозвучало как очень важное, а именно: как мы обеспечиваем изменения в системе?



Есть рыночный способ, когда потребители навязывают свои требования и в результате конкуренции происходит повышение качества продукта. В нашей дискуссии рынок почти табуировался, т.е. мы все время произносили это слово, но мы не хотели о нем говорить. И сейчас у нас в Государственной Думе говорят: не дай Бог вы назовете образование услугой, образование к рынку не имеет никакого отношения. О'кей, но тогда вопрос ключевой: действительно, а за счет чего оно меняется? И мне кажется, что если нет этого квазиестественного рыночного процесса, то Игорь Михайлович очень жестко ставит вопрос, и Пинский тогда, в 2003 году, его поставил. А что, можно в нашей системе с ее почти 50 тысячами школ и более чем миллионом учителей придумать такое управляющее воздействие, которое бы хоть в какой-то перспективе обеспечивало надежное изменение в нужном направлении? Вот кто придумает, тому сразу Нобелевскую премию. Или... А если и рынок нельзя, и вот это управляющее воздействие от умного эксперта и эффективного менеджера? Мы сейчас это видим очень точно: стандарт по начальной школе — просто золото, а что изменилось в начальной школе реально с детьми и учителями, после того как его ввели? Ничего не начинают, не будет никаких изменений, потому что непонятно, с какой стати они произойдут. Вот кто ответит на этот вопрос?

И.М. Реморенко. Очень коротко — иллюстрация, как система-то на это реагирует. Есть экстенсивный способ, когда система управления и принятия решений начинает наращивать контакт с теми, кто эти решения исполняет, т.е. чиновники заводят в твиттере аккаунт и нескольким тысячам фолловеров начинают что-то отвечать. Мы тоже это делаем, и небезуспешно, но будет этих фолловеров в десять, в сто раз больше — все равно это не выход, это тупик.

В.А. Болотов. Коллеги, я-то слово «искусственно» употреблял в жестком значении этого термина, который вводился Георгием Петровичем Щедровицким и его школой. Есть административный ход, мы все время пытаемся административным ходом: «Приказываю быть свободным!» И это не искусственный ход, это административный дурацкий ход. И есть естественные тренды. Я говорю, что искусственный технический ход — это очень тяжелая работа, сначала по проектированию, по обеспечению ресурсом, по индикаторам и т.д., т.е. это отдельный сюжет, и чтобы стандарты были не административными. У нас ведь еще одна проблема — имитация, забалтывание любой инновации. Но это уже так, я перебираю.

Т.Л. Клячко. Я хотела бы отреагировать на то, что сказал Константин Михайлович Ушаков, потому что это очень совпадает с моими представлениями о том, что происходит. Но начну я с другого. Я думаю, что десять лет для прогнозирования, особенно ситуации в общем образовании, это не срок. Дело в том, что его, грубо говоря, производственный цикл — 11 лет. Когда дети входят



в школу, садятся за парты в 1-м классе, мы должны уже знать, чем это дело кончится, т.е. мы должны не прогнозировать, мы должны планировать на 11 лет. Если мы хотим что-то поменять, мы должны знать те точки, где мы можем войти в этот процесс и начать его менять. То, что заметил Константин Михайлович,— что когда в 2003 году мы говорили о рисках, о тенденциях и т.д., они уже были заложены в ту реализацию на 11 лет вперед, которую мы теперь и наблюдаем, и говорим, что это все осуществилось.

Так работает система: что заложили, то и получили. Сейчас мы тоже очень серьезно относимся к 2020 году, мы пишем хорошие — я в том числе пишу — тексты и думаем, что мы на что-то можем повлиять. Но за парты в 2009 году сели дети, которые выйдут из школы в 2020-м, и мы получим фактически то, что было в 2009 году, поскольку их учат те учителя, они учатся по тем учебникам... Этот тренд уже тоже заложен. Когда мы говорим о 2020-м, мы должны подумать: мы вообще о каком времени говорим и о каких детях? О тех, которые в 2020-м сядут за парты и мы им предложим другую траекторию, или о тех детях, которые в промежутке будут? Ведь сейчас, сегодня за парты сядут дети, которые выйдут из школы в 2023 году, а мы еще только про 2020-й думаем. Это первое.

Второе, о чем я хочу сказать: то, как мы управляем,— это просто гениально. В этом году был принят стандарт старшей школы, и нам было сказано — может быть, для того, чтобы успокоить общественность,— что он начнет реализовываться с 2020 года. Тогда я не понимаю смысл этого стандарта. За эти восемь лет произойдет много чего: с одной стороны, внешние факторы будут влиять, а с другой — если мы в 2009 году ввели стандарт начальной школы, то в 2013 году мы должны обеспечить четкий переход на стандарт средней школы, т.е. не средней школы, а основной, до 9-го класса, а в 2018 году у нас должен быть готов стандарт старшей школы. А иначе зачем мы вводили новый стандарт начальной школы? Я, например, не понимаю. Т.е. на самом-то деле, когда мы говорим о десятилетних циклах, мы занимаемся не прогнозированием, мы должны заниматься планированием этой деятельности и четко смотреть, когда в ней что должно происходить. Если мы хотим управлять, то в этих циклах мы должны, например, думать, а сколько детей из 9-го класса пойдут в СПО и т.д.

С.С. Кравцов. У меня не выступление, а некоторая реплика, и не в качестве чиновника министерства, а, скорее, экспертная. На мой взгляд, обсуждение тех проблем, о которых здесь говорилось,— это и введение стандарта, и свобода или не свобода, и как общество связано с образованием, что первично, образование идет от общества или образование влияет в той или иной степени на общество,— в той ситуации, в которой мы находимся, к изменению ситуации и системы не приведет. Мы через десять лет так же можем говорить экспертно, что существенных изменений не произошло, и по сравнению с 1993-м, и по сравнению с 2003-м годом скачка не произошло.



На мой взгляд, нужно смотреть немножко с другой точки зрения, это то, о чем вкратце Игорь Михайлович сказал. Я имею в виду вообще систему обучения и систему дидактики. Почему у нас идет профанация стандарта, почему мы вообще говорим, что качество образования падает или не падает, и какое качество образования? Да мы до сих пор живем в той системе дидактики и обучения, которая была разработана для других условий, для другой экономики, для другого общества. Сейчас ситуация кардинально изменилась, это изменение связано прежде всего с появлением социальных сетей. Возможности социальных сетей могут полностью изменить систему образования. Взаимодействие теперь происходит не только по линии «учитель — ученик», но и между учениками, причем на разном расстоянии. Здесь возможно и индивидуальное обучение, и все, что необходимо. Поэтому, на мой взгляд, нужно говорить и вести исследования, разработки по новой дидактике, которая бы отвечала тому обществу, в котором мы живем, тому обществу, которое мы строим, той экономике, и тогда будет меняться качество образования и возникнут те компетенции, которые необходимо формировать у учеников. То есть нужно говорить о содержании: как вообще должны меняться технология, методы, методики обучения.

В.Б. Лившиц. Я хочу поддержать и Игоря Михайловича в том, как он высказался по управлению, и Александра Изотовича. Если начинать с 1986 года, да, есть ситуации, когда действительно общество живет образованием, и мы все хорошо помним первый — он оказался и единственным — съезд учителей, ту атмосферу, когда днепровская команда докладывала новации, т.е. страна жила творчеством. «Учительская газета» была чуть ли не самой читаемой, все по именам-фамилиям и в лицо знали педагогов-новаторов. Ту атмосферу с сегодняшней, конечно, не сравнить. И в этой атмосфере появлялись и быстро росли технологии, они быстро усваивались. Но это была ситуация — сегодня Виктор Александрович, по-моему, сказал, — когда все шло, потому что такая была атмосфера в стране. Но она тоже не сама собой возникает, эта атмосфера. Общество пришло к тому, что образование — это интересно, и в образовании, слава Богу, в это время, так совпало, были те люди, которые сумели общество повернуть к образованию. Тот же Матвеев с «Учительской газетой» внес неоценимый, я считаю, вклад, т.е. многое совпало.

А сегодня, если посмотреть на прошедшие десять лет, вообще удивительно, что мы этих результатов достигли, потому что мы не столько достигали результатов, сколько... Виктор Александрович с Игорем Михайловичем произнесли — один насчет управления не очень лестные слова, а второй — «забалтывание». Мы обозначили переход на нормативное финансирование, именно обозначили, потому что фактически он по России не прошел. Инструмент рынка — да, но даже там, где могло бы получиться, в Москве, мы его не использовали. Родители ночами в очереди



стояли. С одной стороны, это, конечно, было ужасно, но мы увидели потенцию рынка, когда из 1200 школ в 120 все рванули. Однако мы это не использовали, мы испугались тут же, сказали: в первую очередь по проживанию. Общаясь с московскими директорами, я понимаю, что те школы, которые сегодня реально на несколько голов выше других, — они, по сути, кроме головной боли, в общем-то, ничего не выиграли. Мы их сегодня уравнивали в финансировании, испугавшись чего-то. То есть в рынок мы не вошли.

Но если мы не вошли в рынок, то тогда инструментальный механизм я могу назвать только один, успешно используемый механизм, который толкнул систему вперед: это комплексная модернизация образования, проект, когда сумели сделать так, что федеральная инициатива докатилась до каждой школы, но это был только один шаг. И поэтому у нас насчет экспертов все здорово, а как только мы докатываемся до уровня управления, то у нас здесь все проваливается. У нас вертикаль практически не действует, но у нас нет и горизонталей, которая бы работала эффективно. Вот это мы не смогли, и каким же путем мы пошли? Еще раз повторяю — мы только обозначили изменения. Начали — бросили, начали — бросили, а в результате пустота. Здесь нужна просто нудная управленческая нормальная работа, которая отсутствует, и с результатами которой мы сталкиваемся.

Б.Л. Рудник. Мы с Владимиром Борисовичем часто не сходимся в оценках, но сейчас я считаю, что он сказал правильно. Вот мы говорим: сложился негативный сценарий, произошло накачивание денег в образование. Этого накачивания вообще много было или мало? 100 рублей — много, или 102, или 110? Хотя кто-нибудь анализировал? И я бы не согласился с тем, что было накачивание. Почему? Потому что деньги тратились целенаправленно, была выбрана такая концепция, стратегия, как угодно, — поддержка лидеров. Вот до этого была уравниловка, а сейчас мы поддержим лидеров и инновационные образовательные программы — ну, помните, программа поддержки лучших школ, — потом национальный проект.

То есть нельзя сказать, что было бесцельное накачивание. Была совершенно четкая целенаправленная политика, но что случилось? Вот поддержали мы лидеров — выросли они у нас? Вот такого анализа я не видел. Здесь я с Володей совершенно точно соглашаюсь. То есть в нашей сфере всегда будут и административные решения, управленческие решения, и, конечно, будет экономический рынок, и обязательно в нашей бюджетной сфере будет рынок политический, соотношение у них разное. Сегодня, конечно, административные решения доминируют. Но каково качество этих административных решений? Вот в чем вся беда. Почему так происходит? Это можно обсуждать, но я вспоминаю последние годы советской власти, когда принимались постановления ЦК и Совмина, я тогда был молодой коммунист. Обсуждали их на партсобраниях, но они не работали. Сейчас, может, и хорошие, а тоже не работают.



Ну, и сборная наша по футболу тоже проиграла, верно ведь? Вот почему?

А.Г. Каспржак. Увлекательное чтение предложили нам организаторы дискуссии, за что им большое спасибо. Читал и с удовольствием выставил себе неудовлетворительную оценку, так как все эти годы проработал в системе повышения квалификации, второго высшего образования. Если бы я писал экспертизу на эти десять лет, то эпиграфом поставил бы бессмертную фразу Жванецкого: трудно менять, ничего не меняя, но мы будем. Глядя на то, что здесь происходило, я бы сделал три блока выводов.

Первое: закрытая дискуссия консервирует систему. Ничего не произошло в сфере социализации детей с нашим участием. В сфере социализации детей произошло очень много, что влияет на детей, но система образования здесь ни при чем. Не буду развивать. Не появилось новых диспутантов. Вы посмотрите, кто сегодня выступал, — два-три новых имени. И это тоже следствие консервации системы. Я говорю два-три, но ведь за десять лет! Посчитайте относительно времени трудовой деятельности.

Вторая позиция: точность предсказания была загублена тем, что это десятилетие я бы назвал десятилетием губительных компромиссов. В дискуссии прозвучала мысль, что ПТУ должны умереть, — мы их преобразовали в колледжи, открыли прикладные бакалавриаты, а по сути остались те же самые ПТУ с теми же самыми проблемами. ЕГЭ выдержало, потому что сделали олимпиады, и все, кто может, через олимпиады устраиваются в институты. Следующее: реструктуризация, филиалы, в Москве объединение, теряем юридические адреса, на самом деле все остается на месте. Замечательная фраза, по-моему, Кузьминова, что 50% учителей уйдут на пенсию: не ушел практически никто. Только те, которые естественным образом ушли. Потому что пенсия продолжает оставаться пособием по выслуге лет. Профильная школа и гимназии и лицеи: всем было понятно, что это работает только тогда, когда в стандарте старшей школы будет 7–8 предметов, а не 17, а оставили гимназии и лицеи, и старшую профильную школу, и 17 предметов. Что получилось? Ничего не получилось.

Позиция номер три. Не было стратегически значимых решений. Смотрите, что получилось: ГИФО без ЕГЭ и нормативное финансирование без автономии школы — это первая брачная ночь без невесты. Значит, и то и другое случилось, я ставлю многоточие. В системе образования вот за эти 20 лет и уж за десять точно я знал все команды Министерства образования. До тех пор, пока одна из этих команд не примет на себя функции правительства Гайдара, не запустит кардинальные реформы и не поймет, что она навсегда должна уйти, ничего в системе образования не произойдет. Именно поэтому все негативные прогнозы сбылись, а позитивные нет.

Л.Н. Цой. Я внимательно прочитала, что было десять лет назад, девять лет назад, и вдруг обнаружила следующую вещь,



о которой сейчас пока не говорили эксперты: в наших текстах зафиксировано, что до 2003 года доминировала структура советской экономики, после 2003 года проектировалось, что будет доминировать структура рыночной экономики. Пинский заглянул в будущее, сказав, что все главные магистрали и основные сценарии изменений в школьной системе, иного образования в том числе, зависят от того, придет или не придет в школьный сектор рынок. И это вопрос: мы что, уже не признаем, что все-таки рынок будет на следующее десятилетие? А если рынок будет, то как подсистема этой системы мы должны на него реагировать. И тогда я, слушая внимательно сегодня экспертов некоторых, подумала: мы наблюдатели за трендом, что у нас происходит, или мы все-таки идем по правильному пути? И вот в апреле 2011 года Путин четко сказал: если мы хотим, чтобы наши выпускники чувствовали себя уверенно на мировом рынке труда, то эта система неплохо повышает конкурентоспособность на рынке труда. То есть, в общем-то, мы идем по правильному пути, судя по тому, что говорит власть. И на Facebook обсуждается этот вопрос. Хоть мы и говорим, что сети разговаривают, сети еще и реагируют, потому что это вся Россия.

По крайней мере, мы сформулировали три тренда, которые есть, но которые почему-то эксперты не замечают. Первый тренд — это все большее разделение на массовое доступное образование, в том числе дистанционное, и элитарное, вот здесь индивидуализация и разные технологии инновационные. Второй тренд: образование превращается в рыночный продукт, или товар; здесь имеется конкуренция между институтами, отсюда можно ожидать, что сократятся вузы. И третье: вышел новый закон, который все-таки пока уравнивает плату за образование, что бюджет выделяет, и что каждый студент должен заплатить...

В.А. Болотов. Коллеги, я прекращаю... Какие законы вышли такие...

Л.Н. Цой. А почему вы прекращаете?

В.А. Болотов. Ну, я не видел такого закона, кто такой закон видел?

Л.Н. Цой. Закон об образовании не видели? Да, проект закона?

В.А. Болотов. Где каждый студент платит?

Л.Н. Цой. Все, хорошо, проект закона обсуждается...

В.А. Болотов. Это Московский институт открытого образования... Институт повышения квалификации учителей...

Л.Н. Цой. Подождите секундочку... Да, я вам говорю о том, что обсуждается в сетях, когда чиновники туда не ходят. И вот Игорь Реморенко там был, и он не объясняет участникам. Это я вам говорю о том, что говорится и какие мифы формируются.

В.А. Болотов. Вы в Институте повышения квалификации работаете?

Л.Н. Цой. Все, спасибо большое. Да, я написала, где я работаю. Можете обращаться.



М.Л. Агранович. Одна из самых смешных книжек в моей жизни, которые я прочел, называлась «Какой будет завтрашняя война?», ее написал начальник Генерального штаба итальянской армии и издал в 1933 году. Там пехота пересаживалась на велосипеды, а самое страшное — это была бомба дикого веса, которая падала и все просто пробивала. Это было за шесть лет до начала войны. Это о прогнозах.

Теперь по поводу управления: мне кажется, что у нас есть существенная такая импотенция в этой сфере. Она связана, во-первых, с тем, что мы обсуждаем «как»: рынком, не рынком, но мы не обсуждаем «что» и «зачем», и не обсуждаем это не только с обществом, но и промеж себя.

Второй момент: мы живем циклами, этот цикл может быть связан либо с нацпроектом, либо со сменой министра. По окончании цикла все начинается сначала. А что сделано? Решены ли те задачи, которые были поставлены раньше? Если не решены — а как правило, не решены, — то почему? Что этому помешало? Получается, что эти вопросы выходят за рамки какой бы то ни было вообще деятельности, поскольку новый цикл, надо новую концепцию и т.д., и т.д.

А.А. Сысоев. Я хочу во всей общей дискуссии, которая была, выделить по существу два момента и между ними еще третий. Первое: когда мы говорим об образовательной системе, мы говорим о части общества, ячейке общества, и посылать ее в свободное плавание было бы неправильно, с моей точки зрения. Почему? Всем известна такая наука — кибернетика, из которой следует, что все должно быть согласовано, т.е. одно влияет на другое, одно тянет за собой другое, и если этого не будет сделано, то никакой эффективности работы системы не будет. Рынок — это все-таки стихия, и считать, что в образовании все само собой уложится, было бы неправильно. Поэтому здесь особая роль принадлежит, конечно, министерству в первую очередь, но, с моей точки зрения, министерство занимается не совсем тем, чем надо было бы. У нас есть госстандарты, есть всякие распоряжения... Есть компетенции, но это все в бумагах. На самом деле специалисты, как указывают некоторые ученые, и психологи в том числе, 5% помнят только, когда они выходят из института.

Второй пункт — это по существу технологии образования. Мне кажется, что в МИФИ их недостаточно, современных образовательных технологий... Даже в МИФИ недостаточно. В основном мы пользуемся информационной моделью обучения, она неэффективна.

Т.М. Ковалева. Продолжая линию рынка, о котором мы сегодня говорили... Понятно, что рынок предполагает культурную форму: с одной стороны, выделение разных позиций, с другой — выстраивание какой-то взаимосвязи. Когда мы про это говорим — и отталкиваясь от того, что было написано, и анализируя эти десять лет, — мы все-таки в основном обсуждаем и практически продвигаем конкуренцию



внутри образовательного сообщества. Это очень трудно, это сложно. Мы видим конкуренцию между учителями — как сделать, чтобы она была культурной? Есть конкуренция между школами, напряжение между слабыми и сильными школами. Смотрите, очень интересный момент: мы практически не замечаем эту конкуренцию, хотя метафорически все время о ней говорим, между нашим образовательным сообществом и другими субъектами, которые тоже видят свои цели в образовании. Это колоссальный ресурс нашего российского образовательного сообщества, который мы до сих пор не видим.

Тезис второй. Я буквально три дня назад приехала из Санкт-Петербурга, где была очень сильная конференция, которая объединила различные российские площадки, претендующие на альтернативное образование. Там был очень сильный круглый стол людей, которые занимаются семейным образованием. Честно говоря, я как эксперт, хотя я с ними работаю, не ожидала, что у нас в России уже такой размах. Очень кратко статистические данные: в зарубежных странах семейное образование составляет 1–3%, и там, где оно получает более 3% рынка, государство, понимая, что это очень сильный конкурент, начинает принимать сдерживающие законы. Таким образом, в Швеции сейчас очень сложные законы, и в Финляндии, чтобы, так сказать, семейное образование притормаживать. При этом они все в один голос говорят нам: вы — самая свободная страна в том, что касается семейного образования. Я говорю: это не то, что мы свободны, мы просто безалаберны, мы еще не поняли, что такое семья как субъект образования, и у нас почти нет никаких ограничивающих законов.

У нас вообще люди могут написать заявление, взять ребенка, и на самом деле они в правовом отношении ничего не преодолевают и могут только на ЕГЭ и на ГИА вывести этого ребенка. Таким образом, на сегодняшний день у нас очень много сильных людей по регионам объединились уже в семейную ассоциацию, более того, они сделали заявку на Всемирную конференцию семейного образования, которая будет в Берлине. Павел Парфентьев, это сейчас такой лидер, правовед, выпустил книгу, в которой проанализировал все законы, которые имеются у нас в стране именно относительно семейного образования.

К этому пока совершенно нет культурного отношения, все школы этого боятся. Единственное, что они делают, — они третируют семью: вот пусть ребенок каждую неделю ходит и отчитывается. И только некоторые умные школы, не будем показывать пальцем, хотя это Ефим Лазаревич Рачевский, не боятся этого, а начинают выстраивать культурную коммуникацию.

Заканчивая, я хочу сказать: мы, с одной стороны, как Толя Каспржак говорит, знаем друг друга уже 20–30 лет, устаем и готовимся идти на пенсию, с другой — мы не видим ресурсы. Мы не видим ресурса нового поколения, молодых, например родителей 25–30-летних, которые сознательно хотят выстраивать ребенку траекторию семейного образования, и это может быть нашим мощным ресурсом.



В.П. Казарин. Коллеги, мне видится еще один ресурс развития системы образования. Это в 4 раза сократить число чиновников Министерства образования, региональных министерств и роно.

Е.В. Бережнова. Когда я прочитала текст, который прислали организаторы, то увидела, что ключевым словом было слово «рынок», и мы сегодня обсуждаем с этих позиций, сбылись сценарии или не сбылись. Но оказывается, что сбылись отрицательные сценарии. Верно ли было выбрано это ключевое слово, можно ли решать такие сложные задачи только с позиций экономики? Может быть, ключевое слово должно быть другим, может быть, это слово должно быть «человек», тогда не экономика на первом месте, а человек на первом месте?

Е.Л. Рачевский. Может ли быть система квазирыночной в системе, где нет рынка? Давайте подумаем. Существует ли рынок у нас прочих услуг и прочих товаров, когда в стране нет малого и среднего бизнеса, когда есть монополия... я в этом сообществе могу не продолжать. Это вопрос первый. Могли ли мы это предвидеть в розовом 2003-м? Думаю, что нет.

Тезис второй. Я всех слушаю и не удивляюсь — я еще раз в своем сознании констатирую великую роль личности в истории. Какую же громаду Толя Пинский спихнул все-таки, заставив всех встревожиться, став — я не ошибаюсь? — родоначальником этого семинара, его инициатором! Я не ошибаюсь, нет? Не ошибаюсь.

К.М. Ушаков. Я не претендую на заключение. Я бы хотел вот что еще добавить к тому, что говорил в начале. Очень трудно управлять дрейфующим судном, это невозможно и бессмысленно, законы физики противоречат попытке надуть паруса за счет сидящих в лодке. Есть стандартная технология проведения изменений. Для того чтобы происходили реальные изменения — не имитация, имитация на самом деле форма противодействия, — для того чтобы реальные изменения происходили, нужен драйв. Он был в 90-х годах, все было очень плохо, но был драйв. Драйв не следствие менеджмента, драйв — следствие политики, и это очень важно. Без этого драйва, я не думаю, что целесообразно говорить об изменениях в системе, которые выходят за рамки традиционных имитационных действий. Я еще раз обращаю внимание: драйв — следствие политики, возможно, образовательной политики. Я себе представляю, как кто-то садится в кресло министра и говорит такие слова: «Ребята, мы должны сделать вот это позарез — поднять начальную школу, плюнув на все остальное. И я кладу на стол свою репутацию, и я уйду, если у нас это не выйдет». Ну, например. А у меня такое ощущение, что у нас что-то пойдет...

В.А. Болотов. Сидя в лодке, бессмысленно дуть в паруса, и чиновник должен отвечать за то, что он говорит. Хорошие два тезиса.

И.В. Абанкина. У меня тоже два тезиса. Первое: о каких рынках мы говорим? Рынки-то давно изменились, сегодня рынки — это рынки кодов доступа, и почти никто в мире не знает, что такое рынок кодов доступа к тем продуктам и к тем технологиям,



которые размещены в виртуальных сетях. Это совершенно новая реальность, ее вообще в 2003 году не было. Не о продуктовых же рынках мы говорим, это рынок социальных статусов, это рынок мотиваций. Эти рынки — современные рынки. Уж конкурировать-то, конечно, надо не на продуктовых, и даже уже технологические ушли. Там мы знаем, как организованы эти рынки, где есть провалы рынков, как определяется цена, как согласовываются спрос и предложение. Помните студенческий фольклор: экономист отличается от дурака знанием законов рынка Сэя. Законы Сэя мы знаем, а вот новые рынки осваивать не научились. И это не только наша проблема. Поэтому, говоря о рынках, надо понимать, о каких хотя бы, о каком позиционировании мы там говорим, на каком языке. Это в отношении рынка, и тут я абсолютно согласна с Игорем Михайловичем: web 2.0 — это не то, что было в 2003 году, это 2.0, а вообще-то грядет и 4.0. И это меняет наше сознание, это меняет вообще наше самоопределение. И если мы здесь не видим ключевой роли образования, тогда вообще не о чем говорить.

И в заключение мне хотелось бы ответить Константину Михайловичу. Это где драйва-то нету? Вы почитайте, что Федя Новиков пишет: только здесь драйв, уже Нью-Йорк со своей лояльностью и безопасностью неинтересен, для молодежи здесь драйв, и только здесь — в сравнении со всеми глобальными страницами. Вы их что, не читаете, что ли? Не читают, а зря, потому что у них здесь все происходит, ровно здесь и ровно сейчас, в этом году, и будет происходить в следующем году. И я не понимаю тех, кто говорит, что нет драйва, а был в 90-м. Для нас был в 90-м. Вот в чем все дело: мы постарели, но не они, а они вышли на сцену, это их сцена, это их будущее, это они разыгрывают свою карту.

И.Д. Фрумин. Неожиданно для меня у нас получилась очень интересная дискуссия. И нерв этой дискуссии был в очень простом вопросе. Если мы признаем, что в школе, во всех формальных институтах, которые входят в систему образования, не очень много что изменилось, то почему это так и что надо делать, чтобы изменилось, каковы механизмы? И второй очень важный вопрос, который Ирина Всеволодовна в самом начале подняла: каковы должны быть масштабы применения этих механизмов? Потому что может быть очень правильное действие, но масштаб такой, что для гигантской системы он будет как комариный укус.

Еще одну важную мысль высказала Татьяна Клячко, она тоже касается инструментов и механизмов и цикла их действия, т.е. масштаба, если хотите, пространственно-финансово-ресурсного и временного. Вот эти два вопроса, видимо, надо задавать очень серьезно применительно к любому управляющему воздействию на систему. И без этого все разговоры о том, что в чем-то министерство виновато, бессмысленны.

Решения, возможно, принимаются самые правильные по сути, но Марк совершенно прав: у нас нет культуры рефлексии, культуры оценки того, где мы находимся. Есть два очень важных вопроса



относительно каждого решения: это масштаб пространственно-ресурсный и масштаб временной. Рассчитываем ли мы наши действия хотя бы на пять лет вперед или это разовое действие — мы на эти вопросы не научились отвечать.

Второй момент. Совершенно очевидно, что сегодня проявились три основных подхода к механизмам. Один — рыночный, и здесь, конечно, я согласен с Ириной Всеволодовной. Я никак не ожидал, что на этом семинаре мы опять будем отождествлять рыночный подход с вульгарным экономизмом, как будто речь идет об обмене деньгами. Кстати, в той дискуссии Пинский очень точно сказал, и потом его поддержал Якобсон: мы говорим о рынке как об информационной структуре, когда рыночный механизм означает просто внутреннюю рефлексивность системы. Я просто хочу зафиксировать — это очень важные вещи — внутреннюю рефлексивность системы, и поэтому система начинает развиваться. Это один вариант.

Второй вариант — он опасен, и он не был у нас запущен. Второй вариант, о котором сегодня, к моему удивлению, несколько человек вполне серьезно говорили, это вариант умного решительного администрирования. Не буду ссылаться на коллег, которые это говорили, я думаю, что прошедшее десятилетие доказало, что этот вариант не работает. Может быть, из-за недостаточного масштаба, а может быть, вообще не работает.

И последнее, то, что прозвучало в завершающем выступлении Ушакова, и о чем немножко говорил Александр Изотович. Может быть, источник изменений не надо и бессмысленно искать внутри самой системы, будь то информационно-рефлексивная система или сильный администратор-управленец? Если есть драйв внешний, то ветер дует в паруса, и тем, кто сидит на лодке, надо только поймать этот драйв. И может быть, перспектива нашей системы в том, чтобы поймать это дыхание времени, поймать этот драйв. Проблема состоит в том, что — Ирина Всеволодовна правильно говорит — люди, у которых сегодня драйв, к сожалению, не внутри системы. Значит ли это, что они никогда там не появятся и мы будем продолжать дуть в паруса на своей лодке, или они к нам туда подсядут и приведут с собой ветер?

Е.Н. Пенская. Мне действительно было крайне интересно вернуться в какое-то прошлое, но все-таки ключевые темы сегодняшнего разговора — это новая реальность. Прошло десятилетие, мы живем в пространстве сетевых технологий и социальных сетей. В 2003 году, когда у нас за спиной был 9/11, тоже начинался новый мир. Новые люди есть, и — правильно сказал Исак Давидович — надо с ними выстраивать диалог и коммуникации и включать их в систему, это молодое поколение. Ну а в завершение хотелось бы сказать, что эта новая реальность еще и такова, что она проложила границу: одни по ту сторону ее, а другие по эту, и светлая память Анатолию Аркадьевичу Пинскому и Евгению Федоровичу Сабурову, третья годовщина со дня ухода которого вот буквально сегодня.