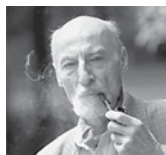


# Учитесь действовать вместе

## Нужна сетевая организация взаимодействия



Сегодня наш собеседник – Вячеслав Глазычев, член Совета Общественной палаты Российской Федерации, доктор искусствоведения, заведующий кафедрой управления территориальным развитием Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, профессор Московского архитектурного института.

**В**ячеслав Леонидович, что, на ваш взгляд, необходимо сделать, чтобы высшее профессиональное образование страны отвечало задачам подготовки действительно высококвалифицированных кадров XXI века? Есть такой рецепт?

– Машина образования такая большая, что пытаться ее развалить до основания и на ее руинах строить что-то новое – дело безнадежное. Поэтому чрезвычайно важно найти те ядрышки, те точки опоры, из которых можно при хорошей политической поддержке выращивать другую, уже не гумбольтовскую школу. Это трудно: бешеное сопротивление большинства ректорского корпуса, упорное сопротивление большинства профессуры. Следовательно, только в тех точках, где складывается «завязка» между исследованиями, проектированием и реальным обучением, можно что-то начинать менять. А такие точки у нас в России, слава Богу, есть.

У всех на слуху Томск. Он задает определенный образец, пусть не идеальный,

но очень достойный. Есть Пушино – крошечный университет, только магистратура и аспирантура, прочно связанный с мировой наукой, поддерживаемый зарубежными контрактами. Но в то же время вдруг выясняется, что в Калининграде, в тамошнем университете, есть оборудование, которое позволяет вести микроисследование поверхностей, но об этом наши коллеги даже не знали и по привычке везли образцы во французский Дижон.

Думаю, что главная задача – попробовать сшить сеточку из потенциальных центров, поддерживающих друг друга. Вот то же Пушино, рядом Обнинск. Другая область, другие административные конструкции, но есть общая тема, сопряженная с биологией. Есть Мичуринск на Тамбовщине, который получил статус наукограда, но что с ним делать – не вполне понятно. Есть Кольцово, городок, что вырос при Центре вирусологии и стал сейчас гораздо сильнее, чем осколки Новосибирского академгородка.

Вот такого рода точки опоры, где вопреки обстоятельствам что-то уцелело, удержалось, даже воспроизводится, необходимо завязать между собой, стараясь нейтрализовать сопротивление со стороны региональных властей. Это уже политический горизонт проблемы: если советская власть вообще истребляла любые горизонтальные связи, то

нынешнее губернское начальство пока просто недобро косится на них. Тем не менее (я этим занимался через экономику, через программы развития макрорегиона «Урал промышленный – Урал полярный») могу утверждать, что, например, у Ханты-Мансийского университета есть шанс. Там был хороший кампус и слабый ректор. Сейчас приехал другой ректор, очень дельный человек, и картина изменилась. Достаточно иногда появиться одному человеку в правильной позиции, и все начинает подтягиваться. Там, в Ханты-Мансийске, есть сильный геофизический институт. Там создана культурная среда, что очень важно.

Есть шанс у Калужского университета, потому что губернское начальство сделало на него основную ставку. Власть достаточно умна и понимает, что немецкие автозаводы в средней полосе России – это хорошо, но такие заводы как пришли, так могут и уйти. Зато есть вообще незанятая ниша – все, что связано с питанием: от производства до упаковки и культуры питания. На нее и сделан упор.

Есть попытка перейти к проектной организации учебного процесса в бизнес-школе в Сколково. Что-то мы делаем в Академии народного хозяйства – осенью планируем открыть магистратуру по управлению территориальным развитием, что-то делается в Высшей школе экономики. Нельзя сказать, что кругом одна лишь пустыня, но имеющиеся «оазисы» пока маленькие и чрезвычайно разбросаны. Следовательно, нужна сетевая организация взаимодействия. Если удастся завязать их всех между собой и получить умеренную федеральную поддержку на инфраструктуру, появится реальный шанс создать взаимодействие.

А может быть, наконец-то удастся раскрутить власть на венчурный фонд. Шансы на это есть, но не столько внутри самой высшей школы, тем более не внутри одного вуза, а в проблемном поле, где встречались бы государственный заказ с заказами от госкорпораций и крупного частного бизнеса.

Моя мечта: в рамках программы реорганизации ВВЦ создать ярмарку инновационных проектов, но не в прежнем, витринном измерении, характерном для советских времен. Речь веду о ярмарке реально внедренных вещей, о ярмарке

реалистических бизнес-проектов, с активным представительством регионов.

Внешняя опора важна, но самое главное – внутри высшей школы. И тут модель не отработана нигде. Нигде в мире чудес нет. *Идеального образования нет нигде. Переход к проектно-ориентированному типу образовательного процесса, на мой взгляд, ключевой.* Я сейчас сам придумывал магистратуру с нуля. Никогда у нас не было такой специализации – управление территориальным развитием.

**– А они вообще нужны – специализации?**

– Специализация по особому типу объекта деятельности, требующей не узкого специалиста, а образованного человека, прошедшего сквозь междисциплинарное обучение. Ему надо что-то понимать в экономике, в социологии, в географии, в управлении, историю страны хотя бы чувствовать. Вот тут мы приходим к главному: запись в дипломе сохранилась с невесть каких времен. На мой взгляд, есть общее высшее образование, у которого есть, как в культурном мире заведено: arts с векторной ориентацией преимущественно в гуманитарную сферу и science с ориентацией преимущественно в техническую и естественно-научную сферу. *Четыре года бакалавриата – это и есть подготовка человека с высшим общим образованием.*

А магистратура, которая трактуется сейчас как второе высшее образование, на самом деле есть лишь начало специализации. Шлифовка специализации, которую, кстати, в жизни можно менять много раз, все равно происходит на месте. *Специализация происходит только в деятельности – меняешь деятельность, меняешь и специализацию.* Если у тебя есть хорошее общее высшее образование, сменить это в определенном диапазоне вполне возможно. Трудно сделать математика из музыканта, хотя музыканта из математика – вполне реально. Это самое основное. Это наталкивается, конечно, на яростное сопротивление. Я сам столкнулся с одной из его обезличенных форм. Понастоящему создать программу такой магистратуры, а я на нее и нацелен, меньше чем за три года нереально. Что-то отпадет, что-то изменится, что-то вырастет из взаимодействия со студентами, из опыта. Но я обязан сейчас и не медля, изобразить

дело так, как если бы я уже все знал и уже десять лет такую магистратуру вел.

Мне не важно, какой институт человек окончил. Важно, что он в эту сферу деятельности или уже включен, или нацелен всерьез. Все обучение в такой магистратуре должно строиться на кейсах, на разборе ситуаций. Мы для своей программы набираем библиотеку этих кейсов с ситуациями от макрорегиональных, в масштабе от страны до мира, услуг ЖКХ, до территориальных схем, схем микрорайона. Будем разбирать заходы и решения – удачные, неудачные и провальные – чтобы провоцировать на осмысление и обсуждение.

Обязательный элемент – простенькие ролевые игры, когда человека ставят в позиции А, В и С в логике бизнеса, в логике культурной элиты, в логике управленцев разного уровня и заставляют эти роли доиграть. Понять границы возможного, понять тупики, которые здесь возникают. Через чтение лекций с пожелтевших листов такое не получишь – необходимо втянуть в педагогический процесс людей, которым есть что сказать по существу, которые ежедневно пропускают через себя новый опыт. Людей с отрефлексированным собственным опытом работы с людьми в регионах немного, но они есть.

В России перевели Urban planning как «градостроительное проектирование» и отдали на откуп архитектору. Я по записи в дипломе архитектор, потому знаю не только сильные, но и слабые стороны архитектуры. В результате мы имеем людей, которые работают не с городом, а с внешней формой города, не залезая в социологию, не залезая в экономику, не залезая в управление, т. е. это выморочное знание, псевдознание. Но традиция эта достаточно сильна, и потому завести такую кафедру в архитектурном институте нереально. А в Академии народного хозяйства оказалось реально, потому что там есть новый факультет государственного и муниципального управления, там ректор понимает, что нужно это соединить с гуманитарным знанием, и рискнул дать мне карт-бланш.

– Сейчас идет борьба за то, чей стандарт специальности или направления у бакалавриата будет закуплен. Как вы считаете, есть смысл создавать стан-

**дарты высшего образования, когда они могут устареть еще до внедрения? И не являются ли они своего рода тормозом для постоянных изменений, которые диктует жизнь?**

– Право же, особого значения это не имеет. Важно другое – кто будет наполнять этот стандарт изнутри. Не мешает это мне, более того, так называемый третий стандарт меня устраивает, потому что он отдает значительную долю практикumu, самостоятельной работе и требует проблемных лекций, а не бог весть чего. И хотя де-юре АНХ не перешла еще на третий стандарт, по факту мы это уже делаем.

В Академии народного хозяйства был сделан первый набор по ЕГЭ. Честно говоря, особой разницы не чувствуется. Как и раньше было, примерно половина дельных, способных и заинтересованных, четверть середнячков и четверть – полная непригодность. Но половина – вполне достойная, и это уже кое-что. Но весь первый год мои коллеги посвящают тому, чтобы учить их русскому языку, английскому языку, азам понимания исторического процесса и азам понимания социальных машин. Учебный процесс внешне обжимается под стандарт, но тем не менее если это русский язык, то это освоение жанров от доклада до эссе, от рецензии до притчи и т. д. Это не школьное повторение, это то, что должно бы быть в школе. Конечно же, *в наших условиях среднюю школу можно будет сдвигать через высшую школу. Другого варианта я не усматриваю.*

**– Не кажется ли вам, что стандарт унифицирует не только процесс обучения студентов, но и преподавателей?**

– Государственная машина иначе не умеет. Меня это не радует, но я просто понимаю, что она не умеет различать индивидуальное, она не умеет работать с индивидуальным.

**– Стандарты нужны, чтобы выдавать дипломы государственного образца. А почему бы не перейти на то, что каждый вуз дает свой диплом и добивается того, чтобы его диплом имел вес?**

– Такая программа, такая идеология есть, и я ее в принципе поддерживаю. Но для этого вуз должен быть, или стать,

соборной «личностью». Это есть кое-где, но пока чрезвычайно мало, и надеяться на то, что начнется автоматический процесс подражания, было бы легкомыслием. Впрочем, уже сегодня серьезные работодатели прежде всего интересуются, где учили и кто учил. Кстати, это было и раньше. Постепенно надо отходить от государственного диплома, но понятно, как немного университетов сегодня на это способно.

Мы при поддержке «Новой Евразии» проводили интересную конференцию в Нальчике, где были университетские люди из всех кавказских республик. Обнаруживается, что в каждой из них какие-то очажки есть. В Карачаевске крепнет математика. Московский математик, перебравшись туда, задал стиль. В Махачкале живы еще следы традиционной лингвистической школы. Обнаруживается, что в Ингушетии есть приличная химия. Возникла идея создания Сетевого Кавказского университета – некой надстройки, которая, не покушаясь на самостоятельность каждой школы и ее амбиций, создавала бы некую другую, качественную действительность. В этом большой шанс.

**– То есть не создавать гигантские федеральные университеты, а создавать сетевое взаимодействие?**

– Я бы не отрицал ни того, ни другого. На юге это получается хуже, потому что сбили все в кучу. В Екатеринбург я верю в большей степени. Там было внутреннее стремление школ навстречу друг другу. Не могу исключить, что такой крупный университет в наших условиях может стать дееспособным, но это очень мучительный процесс. Сетевые конструкции в этом отношении более гибкие, но они непривычны, у них мало чиновничьей поддержки, потому что не все понимают, о чем речь. Но это не исключено, и я нацелен на работу в этом направлении. *Надо добавить одно – активную политику государства на заказ такого типа.*

Из моего опыта. Я много лет занимался анализом стратегий регионального развития – сферы знания-умения, которая в советское время теряла интеллектуальную мощь начиная с конца 20-х годов. Все, что делали в последние годы, годится только для того, чтобы поставить толстый том на полку. Придумали теперь делать стратегии федеральных округов. Вздор,

конечно, поскольку социально-экономическое развитие страны не впишешь в административные рамки. Но даже из этого полоумного решения можно извлечь пользу. Я убедил министерство вставить в инструктивные бумаги, направленные в субъекты федерации, неременное условие – рассматриваться будут проекты исключительно межрегионального характера. Получилось забавно. В регионах задумались. А то ведь каждый хочет строить мост через Волгу, каждый хочет строить нефтеперегонный завод и хаб в придачу. *Сама необходимость взаимодействовать, если она задается сверху, когда в одной руке – деньги ФЦП, а в другой – императив «умрите, но учитесь действовать вместе» – может быть инструментом управления, но это довольно хлопотно.*

Высшая школа все еще мощный ресурс, но, к сожалению, слабо используемый. Я сам экспериментировал довольно широко, когда проводил конкурсы курсовых работ на темы, нужные университетским городам. Работало. Есть учебный процесс, я его не ломаю. Нужно было только найти тех педагогов, кто соглашался выскочить за рамки привычного набора тем. Это мы делали в Ижевске, в Нижнем Новгороде, похожее в малом масштабе – в Чебоксарах. Можно, оказывается, и это всегда приводило к локальным изменениям. Но это все требует много энергии и некоторой сообразительности.

**– Исходя из названия нашего журнала «Образовательная политика», какие, по вашему мнению, темы, проблемы должны присутствовать на страницах издания, имея в виду, что это научный публицистический журнал?**

– Очень хорошее название у вашего журнала. Исходя из него, мне кажется, три вещи имеют принципиальное значение.

Первое – это вылушивание действительно ценного мирового опыта. А он всякий, этот опыт. Например, в Америке уже пережили эпоху обособленных кампусов и начинают разворачивать кампус в город, превращая его в значимый элемент городской среды. Разворачивают осознанно. Более того, иные университеты берут на себя и функции девелопера, начинают менять городскую среду. Это очень ценно. В Чикаго такой опыт интересен, в Висконсине, в Вирджинии.

Второе. Конечно же, это старый добрый принцип *good experience* (успешный опыт). Кто, где, что и как. Одно дело слова – тот же Томск, другое дело – показать на страницах вашего журнала, как реально это делается. То же Кольцово создало технопарк без всякого Минэкономразвития, без всякого ЦСР, всего лишь при мягкой поддержке со стороны губернатора. Это очень важно, потому что люди должны верить, что не только в Австралии и Канаде, но и у нас в России что-то возможно.

Ну и, если все-таки журнал научно-публицистический, то, конечно же, нужен серьезный разговор об историческом кризисе образования и наметках его изменения. Великого Гумбольта никто не отторгает, но он вписывался в процесс, в систему ясного порядка набирания карьеры «чиносообразно» и службы по стажу. Для той системы это была идеальная схема. Но она абсолютно непригодна сегодня. Как при этом удержать стержень

исторического сознания, а не технику сдачи экзамена «по истории»? Важно видение исторического процесса. Можно этому обучать? Конечно, можно. И тогда здесь возникают инструменты – те же компьютерные игры, тренажеры, вроде игры «Археология», сделанной по заказу нью-йоркского Далтон-колледжа. Там, впрочем, перестарались – игра оказалась чрезмерно увлекательной. Но таких игр, тренажеров ничтожно мало.

Гораздо больше нужен социально зацепляющий процесс с подтягиванием нового корпуса преподавателей, которые разговаривают со студентами на том же языке, но лучше и глубже. Когда студенты это осознают, у них возникает чувство обедненности собственного знания и просыпается какой-то интерес. Поэтому нужен инструментарий – игровой, деятельный, практико-ориентированный, провоцирующий осмысленное обсуждение. Этого маловато во всем мире. Это все надо делать. И это интересно.