



Интервью с Петром Георгиевичем Щедровицким изначально планировалось посвятить тому, что представляет собой Школа культурной политики. Для интервьюера это была вполне привычная задача: согласитесь, совсем нетрудно задать вопросы руководителю учебного заведения о том, кто там учится и чему там учат. Однако поскольку Школу культурной политики нельзя назвать учебным заведением в привычном смысле этого слова и с учетом того, что наш собеседник не имеет отношения к образовательной политике в привычном понимании этого термина, в беседе возникли и другие сюжеты: что такое культурная политика, какое отношение к ней имеет образование. И специально для тех, кто не имеет четкого представления о наследии его отца – Георгия Петровича Щедровицкого, несколько вопросов в интервью посвящено методологической школе и системомыследеятельностному подходу.

Итак, гость этого номера «Образовательной политики» – президент Научного фонда имени Георгия Петровича Щедровицкого, заместитель директора Института философии РАН Петр Щедровицкий.

Образование как объект культурной политики

Петр Георгиевич, предлагаю начать с вопроса о типологии образования. Школа культурной политики – что это? К какой разновидности учебных заведений ее можно отнести?

– По своему замыслу Школа культурной политики – это макет университета пятого поколения.

Я исхожу из того, что третье поколение университетов – это исследовательские университеты, основанные на известной концепции А. Гумбольдта. Ключевая деятельность, которой обучают студентов, – исследовательская. Основная идея заключается в том, что любое человеческое знание образуется по определенной модели, в основе которой – эпистемологические процедуры, операции и способы мышления, имитирующие исследовательскую деятельность. Предполагалось, что исследовательское мышление лежит в основе и других типов мышления, а значит, если студент научился формировать знания, это может стать основой для его деятельности не только в научной сфере.

Четвертое поколение университетов – это университеты проектного типа. В

России характерные примеры – Бауманское училище, позднее – инженерные вузы, ориентированные на высокотехнологичные отрасли, крайняя точка – Физтех. Они базируются на педагогике Дж. Дьюи, методе проектов. В основе образовательного процесса – участие студента не в решении учебной задачи, а в реализации реального проекта. Преподаватели и студенты реализуют проект совместно – формируется проектная команда, члены которой отрабатывают различные ролевые позиции, причем наиболее успешный студент может к концу обучения дойти до уровня руководителя проекта. Разрушается система «горловых часов» – имея свою траекторию движения в проектах, студент потом сам выбирает, какие курсы слушать, меняется соотношение между учебными часами и самостоятельной работой. Все это делает выпускников проектных университетов более приемлемыми для потенциальных работодателей.

Университет пятого поколения задумывался таким образом, чтобы основным содержанием образования становились процессы генерации, распространения и использования знаний. На вопрос, что

является основным предметом, содержанием обучения, давались другие ответы.

Во-первых, для университета пятого поколения характерно понимание того, что знания различны, что систем генерации знаний много и, помимо научного и проектного, есть опытное, методологическое и иное знание.

Во-вторых, каналы распространения этого знания в обществе разнообразны. Например, есть такой специфический вид деятельности, как консультирование – перенос опыта успешной деятельности из одних областей в другие.

В-третьих, мы имеем дело с достаточно большим количеством стейкхолдеров. Например, по отношению к сложному техническому объекту стейкхолдерами являются профессиональное инженерное сообщество, инжиниринговые компании, структуры, задающие технические регламенты и нормы безопасности. Все они имеют разные взгляды на существо рассматриваемой системы, а значит, всегда нужно проводить работу по согласованию их образов будущего. Таким образом, ключевым становится процесс использования, а не производства знания.

– А для кого предназначены университеты пятого поколения? Кого вы учите в Школе культурной политики?

– Я учу тех, кто хочет работать в мультиагентных системах, кто понимает, что мир сложен, что в нем есть разные игроки, что у них есть разные картины будущего, что процесс их соорганизации – это и есть основной процесс, с которым приходится иметь дело. И, собственно, поэтому возникла идея культурной политики, гуманитарных технологий, которые являются инструментарием такой работы в мультиагентных системах.

– Когда эта идея появилась?

– У меня – в конце 1980-х гг., на основе опыта организационно-деятельностных игр. Я в тот период занимался в основном практикой организационных игр и постоянно сталкивался с задачей организации разных носителей мышления, имеющих разнородные цели и интересы. Это ключевая, причем типовая задача. Неважно, что является предметом обсуждения – предприятие, город, сложный технический объект, экологическая проблема или что-то еще.

Таким образом, мы все время имеем дело с неким набором типовых проблем и разрывов. И вот такой, грубо говоря, системотехник, социотехник, культуртехник является наиболее востребованным персонажем. Ведь если такого участника процесса, который может помочь остальным соорганизоваться, нет, то обычно это приводит к конфликтам, и системы становятся нежизнеспособными.

– Это очевидно для всех?

– Георгий Петрович Щедровицкий придумал методологию как тип мышления на кончике пера, частично заимствовав какие-то тренды в философском знании, а сегодня в очень многих организациях не просто работают специалисты по методологии, по организации процессов, но есть даже департаменты методологии.

– Эти специалисты по базовому образованию – психологи, менеджеры, социологи?

– Это неважно. Первые наборы в Школе культурной политики были открытыми, люди приходили откуда угодно, с любым базовым образованием, а дальше шел процесс постдипломного образования. Мы никогда не работали на уровне бакалавриата, скорее это уровень магистратуры. И сегодня Школа культурной политики – это в значительной степени открытый университет: здесь нет здания, нет классных часов, нет утвержденной программы. Но есть процесс постепенного повышения квалификации людей, пришедших из разных сфер и понимающих, какие проблемы перед ними стоят.

– Все-таки как этих людей называть? Вы произнесли несколько терминов – социотехник, например.

– Это не совсем подходящее слово, у него много коннотаций. Если попытаться найти ноумен, то это, скорее, системный архитектор.

– Тут сразу возникает аналогия с бизнес-информатикой.

– Вот именно. Как ни назовешь – все время возникают аналогии. Но, так или иначе, это ближе к созданию общей архитектуры, модерации, организации процесса взаимодействия, коммуникаций при решении какой-то сложной проблемы. Может быть, ближе к работе продюсера. Ведь продю-

сер тоже должен организовать процесс взаимодействия очень разных специалистов при создании эксклюзивного продукта.

– Если говорить о масштабах Школы культурной политики, сколько людей было вовлечено в ее орбиту за прошедшие годы?

– Мы не стремимся к количественным показателям. В общей сложности через проект прошло, может быть, 500–600 человек, из них около 100 номинированы в качестве выпускников.

– Очень немного.

– Потому что, во-первых, этому непросто выучиться, а, во-вторых, сами эти технологии востребованы не всеми, они нужны лишь лицам, принимающим решения.

– Менеджерам? Топ-менеджерам?

– Нет. Я все-таки считаю, что менеджер не ставит цели, наоборот, их ему ставят, а его задача – максимально эффективно потратить некий ресурс для их достижения.

В данном случае речь идет о людях, которые способны, проанализировав достаточно разнородный объем информации и проработав с очень разными специалистами, выстроить для них систему управления. Поэтому очень важно, чтобы они попадали на те должности, где такая способность востребована, и, конечно, они должны обладать определенными индивидуально-психологическими качествами: например, уметь слушать, удерживать в голове большие объемы информации.

– А кто у Вас преподает?

– Наш учебный план постоянно эволюционирует, и наши преподаватели – в основном не профессиональные педагоги, а визит-профессора – исследователи, консультанты. Их состав тоже меняется – в целом в этой работе принимают участие порядка 300 человек. Проводятся выездные школы, тренинги, есть и короткие стандартные учебные программы. Человек что-то слушает, время от времени общается с тьютором, который дает ему рекомендации.

– Что в образовательном процессе пользуется наибольшим успехом у слушателей?

– Об этом лучше их спросить, мнения преподавателя и студента могут в этом вопросе сильно различаться. То, что мой отец читал с большим педагогическим успехом, я в свое время просто не заметил, а то, чему он не придавал значения, оказало на меня решающее влияние.

Один коллега из Сингапура мне рассказывал, как у него организована подготовка кадров высшей квалификации. Государство выделило тысячу стипендий примерно по 1 млн долларов, была проведена огромная работа, чтобы отобрать стипендиатов. Если стипендиату надо пройти такой-то курс обучения, например, в конкретном американском университете, с его счета перечисляется необходимая сумма денег, и он туда едет. Возвращается, работает какое-то время, а потом возникает другая потребность, и он едет повышать квалификацию, например, в Японию. Нет задачи потратить все деньги, нет задачи сразу научить стипендиатов чему-то конкретному, а есть задача помочь им выстроить индивидуальную образовательную программу...

В этой логике я и действовал с 1989 г., хотя ничего не знал об этом примере: я помогаю заинтересованным людям выстроить их индивидуальную программу. При этом понятно, что коллектив, условно говоря, преподавателей работает в системе понятий, которую называют системомыследеятельной методологией. И, конечно, с учетом тех естественных коррекций, которые этот подход, разработанный моим отцом, претерпел в последние 20–25 лет.

– Но ведь деньги Вы не даете – в отличие от коллеги из Сингапура.

– Было бы странно, если бы я все это финансировал. Каждый человек вопрос с оплатой решает индивидуально.

Вообще же, если говорить о деньгах, я исхожу из того, что 1 млн долларов на человека – некая планка тех вложений, которые необходимы для формирования кадров высшей квалификации. Приблизительно такие же цифры мне называли коллеги из крупных внутрикорпоративных систем подготовки кадров, где формируют руководителей высшего уровня – представителей в регионах, управляющих ключевыми инжиниринговыми подразделениями и пр. Разница в том, что они готовят людей для своих нужд, «затачивают» их под решение определенного класса задач.

– **Что человек получает в результате? Как можно оценить «приращение» знаний, квалификации?**

– Если говорить предельно просто, формируются две вещи: кругозор и определенный стиль.

Кругозор – это просто понимание того, что мир большой, что в нем много чего происходит, что есть некие мощные тенденции, а то, что мы читаем в газетах, – в основном проявление того, что было задумано 20, 30, а то и 50 лет тому назад. Такое широкое видение способствует появлению того, что мы называем инновацией – способностью неожиданно использовать знания в других областях деятельности.

Стиль – это умение коммуницировать, слушать, понимать разные позиции, разные точки зрения, видеть их основания. Один из моих коллег рассказывал, что в ходе аттестации, которую ему устроили в одном зарубежном университетском центре, нужно было пройти собеседования в нескольких подразделениях – на кафедрах и в лабораториях. Когда после этого он пришел к проректору, который принимал решение о его найме, оказалось, что со всех кафедр и лабораторий уже сообщили, что на собеседовании был специалист из их области.

– **Скажите, а собственно понятие «культурная политика» какое отношение имеет к образованию?**

– Основным объектом и инструментом культурной политики являются культурные нормы и культурные представления. И образование для меня – также один из инструментов культурной политики.

Если в качестве базовой гипотезы мы предположим, что человек в своем поведении, принятии решений, социальном действии ориентируется прежде всего на определенные наборы культурных норм, более того – эти нормы являются основой для выстраивания действия, то их передача человеку является самой главной задачей. Точнее – можно повлиять на те нормы, на которые человек ориентируется, принимая решения. Иначе оказать влияние на человека невозможно. Как говорил, кажется, Иммануил Кант, можно загнать лошадь в воду, но нельзя заставить ее пить.

Образование – один из способов повлиять на эти нормы. Не единственный, но доминирующий – мы хорошо понимаем,

что дети приходят в школу из определенной семьи, что у них сформирована национальная, этническая, конфессиональная идентичность, что на них влияют СМИ. Если 300–400 лет назад образование было доминирующим способом формирования идентичности, то теперь оно точно не доминирующее и, может быть, даже не ведущее. Есть и другие механизмы культурной политики. Это необходимо понимать, и не нужно занижать значения образования – оно все равно остается чрезвычайно влиятельным.

Кстати, всевозможные дискуссии, которые в разные годы ведутся вокруг образования, – о формальном и реальном образовании, о единой трудовой школе, о вальдорфской педагогике или педагогике Монтессори, – это, безусловно, дискуссии о культурном содержании тех или иных образовательных доктрин.

– **Почему?**

– Потому что любая серьезная педагогика становится таковой и воспринимается людьми как приемлемая или неприемлемая для них самих, для их детей во многом по культурным основаниям.

Например, я считаю, что главная проблема школы развивающего обучения заключается в различии того культурного стиля, который сформировали ее основатели, и общего стиля советской, а потом и российской школы. Налицо культурное отторжение. Точно так же раньше друг друга не воспринимали, отторгали сословия, для которых были характерны разные культуры. И тут не нужно сложных определений и сравнений – социальный, пространственный коммунизм и сегодня никуда не делся. Зайдите в любую российскую школу, загляните в туалет: дверцы в кабинках есть? Вот вам коммунизм – все наружу. А мы удивляемся, почему не приживаются традиции индивидуализации обучения. Как же они будут приживаться, если люди ходят в туалет на виду друг у друга?

– **Кто-то из ректоров – кажется, Ярослав Кузьминов – говорил, что об уровне университета можно судить по уровню туалетов. И в «Вышке» ремонт зданий как раз начинался с туалетов. Это реализация культурной политики?**

– Конечно. А мне Исак Фрумин, научный руководитель Института развития образования ВШЭ, рассказывал, как в од-

ной школе туалеты отремонтировали, он туда зашел, хотел воду спустить, а воды нет! Туалет есть, но пользоваться им невозможно.

– Получается, что и Монтессори, и Штайнер, и Эльконин–Давыдов вообще не сочетаются со школами, где не работают туалеты?

– Может быть, и так. Я хочу подчеркнуть одно: и родители, и с определенного возраста дети выбирают некие культурные, стилистические, простые и значимые для них вещи. Давайте не будем выдумывать, что они что-то понимают в содержании и методиках образования.

Еще в 1990-е гг. мы пытались объяснить учителям в средней школе, что если ребенку во время урока нужно выйти в туалет, он не должен поднимать руку и сообщать об этом всему классу – достаточно просто встать, выйти и вернуться. Но у учителей это в голове не укладывается. Поэтому все проблемы и у педагогов, и у детей, и у родителей – на культурно-стилистическом уровне. Если школьная среда резко конфликтует с уже сложившимся в семье уровнем жизни, общения, свободы, самостоятельности, ребенок просто учиться не будет.

– Тут нечего возразить. И в завершающей части интервью, если не возражаете, предлагаю отчасти сменить тему. В ходе нашей беседы Вы неоднократно ссылались на опыт Вашего отца и практику методологической школы. Могли бы Вы охарактеризовать основополагающие понятия, которые определяют имидж методологической школы Г.П. Щедровицкого? Если говорить совсем кратко, для непосвященных, в чем они заключаются?

– Во-первых, это установка на разработку технологий мышления. Если говорить предельно упрощенно, Георгий Петрович исходил из того, что мышление – это очень важно, что далеко не все люди умеют мыслить, что это не данный свыше дар и не уникальная характеристика одного процента населения, а технология. Ее можно освоить, и какую-то роль в этом играет обучение.

Во-вторых, вводится представление о типологии мышления, о необходимости преодоления монополии какого-либо одного вида мышления – например, исследова-

тельского, инженерного, проектного, управленческого. У разных видов мышления – разная технологическая основа. При этом если мы говорим о мышлении вообще, то в нем специфические приемы и способы, характерные для мышления разных типов, переплавляются, образуя фундамент для разных видов мышления. Георгий Петрович говорил об этом в 1960-е гг., и это воспринималось как новость, несмотря на то, что еще в 1949 г. вышла книжка Бориса Михайловича Теплова «Ум полководца», где он пытался описать специфику мышления военного управленца. И до сих пор далеко не все соглашаются с тем, что есть разные типы мышления.

В-третьих, была совершена, если хотите, протестантская революция в мышлении. Раньше считалось, что вот, например, академики мыслят, а если ты не в науке и не академик, то это тебе недоступно. Но оказалось, что элементы той или иной мыслительной организации могут быть освоены кем угодно – для этого была разработана целая программа, связанная с продвижением элементов такого подхода, в том числе практика оргдеятельностных игр, когда самые разные люди собираются для решения сложных проблем от развития города до разработки сложных управленческих документов. Кстати, в мире практика таких коллективных методов решения проблем широко применяется – мне приходилось общаться с людьми, выросшими на подобных англоязычных или германоязычных технологиях, и они удивлялись, что в России аналоги существуют с 1979 г., когда отец это придумал. Люди шли своим путем, но приходили к таким же решениям.

В-четвертых, есть некий набор онтологических представлений разного уровня сложности о мышлении и деятельности, который подытоживает всю эту работу. Эти представления отражают сложившуюся практику решения определенного класса проблем, которая складывалась в течение 40 лет.

Вообще сам факт, что Московский методологический кружок и интеллектуальное движение, его поддерживающее, просуществовали столько времени при жизни Георгия Петровича и продолжают в определенной форме существовать сейчас, – это, на мой взгляд, уникальное интеллектуальное явление, даже если не вдаваться в содержательные особенности. Кружок

славянофилов или Венский кружок просуществовали гораздо меньше.

- Но ведь в методологическом движении сегодня есть различные течения.

– Да, есть. Кружок славянофилов тоже распался на несколько направлений, и это нормально.

- Скажите, а можно ли отследить влияние методологической школы на развитие российского образования, на современную образовательную политику? Можно ли очертить круг последователей Г.П. Щедровицкого, которые сегодня принимают решения или влияют на принятие решений в сфере образования?

– Я не очень хочу обсуждать эту тему, но хочу, чтобы вы поняли одну вещь. Во всяком процессе очень важна личность. Георгий Петрович был удивительным человеком, несшим на себе форму организации жизни и деятельности, которую он назвал методологической. Однажды после лекции в Новосибирске к нему подошел слушатель и сказал, что хочет быть методологом. Георгий Петрович ответил ему так: «Боюсь, вы не очень поняли, о чем шла речь, потому что методолог уже есть – это я».

Так что последователями себя могут считать разные люди, и они сегодня занимаются управленческой работой, консалтингом, образовательными проектами и пр., но могут ли они называться методологами в том смысле, в каком назывался методологом Георгий Петрович, кого он сам назвал бы методологом, я не знаю. Я, например, осторожно отношусь к самоидентификации – да, я его ученик, я последователь его школы, но, может быть, пройдет еще 10–20 лет, и кто-то скажет, что я не просто последователь, но и продолжатель, что я внес свой вклад и т.д. Но такой гарантии нет, не мне это решать.

В 1960-е гг. семинары Георгия Петровича собирали сотни людей, и не было ни одного человека, всерьез интересующегося гуманитарными науками, который хоть раз не посетил бы такой семинар. Точно так же вся интеллигенция слушала лекции Мераба Константиновича Мамардашвили. При этом учителя воспроизводит школа в целом, а не ее отдельные части, и все направления, группы, конкретные люди должны жить своей жизнью. У меня семеро детей, и, конечно, я хочу видеть

в ком-то из них своего преемника. Но я не настолько наивен, чтобы считать, что этот вопрос решен. У каждого свой путь.

- А чем можно объяснить влияние методологической школы на различные отрасли, в том числе на образование?

– Огромное влияние методологической школы на самые разные отрасли во многом объясняется интеллектуальным вакуумом советского периода. Георгий Петрович позволял себе размышлять на любые темы – все проблемы с тогдашней властью он прошел, был изгнан, исключен и т.д., поэтому ничего не боялся, но всегда был достаточно конструктивен – никогда не скатывался к злопыхательству, диссидентству. И всегда искал возможность конструктивного участия интеллигента в решении насущных проблем, всем демонстрируя возможность такого способа самоопределения. Поэтому он оказал большое влияние на педагогику, дизайн, проектирование, языкознание, логику, даже на сферу спорта.

- Можно ли выделить в наследии Георгия Петровича Щедровицкого раздел, касающийся конструирования образовательных систем, разработки и реализации образовательной политики?

– У самого Георгия Петровича – нет. Он не занимался этим напрямую. В 1960-е гг. он подготовил известную работу «Педагогика и логика», где предлагалась концепция перестройки образования, причем скорее дошкольного и школьного, нежели вузовского, для обучения мышлению. Эта концепция частично была реализована, хотя, конечно, не в том масштабе, в каком он себе ее представлял, в силу ряда ограничений, в том числе тех, с которыми столкнулась, как мы уже говорили, та же школа развивающего обучения.

Системомыследеятельная педагогика как таковая не была создана. У меня в планах есть более артикулированное описание основных принципов этой педагогики, но я хочу этим заниматься исключительно в русле рефлексии уже сделанного.

- Школа культурной политики – тоже в этом русле?

– Во всяком случае, в русле моего понимания этих принципов.

Беседовал Борис Старцев