

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Панельная сессия
ОЗДОРОВЛЕНИЕ НАЧАЛЬНОГО И СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В
РОССИИ

24 мая 2014 — 10:00—11:15, Павильон 5, Конференц-зал 5.2

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Антон Хреков, Управляющий партнер, Finjecto

Выступающие:

Ларри Каменер, Старший партнер, управляющий директор, The Boston Consulting Group, Мельбурн

Джон Мартин, Главный исполнительный директор, Sanoma Learning

Терри Моран, Руководитель департамента премьер-министра и кабинета министров Австралии (2008—2011)

Андрей Фурсенко, Помощник Президента Российской Федерации

Люк Шатель, Член Комиссии по устойчивому развитию и планированию, Национальная ассамблея Франции; Министр образования Франции (2009—2012)

Владимир Яблонский, Директор направления социальные проекты, Агентство стратегических инициатив

А. Хреков:

Добрый день, уважаемые дамы и господа, уважаемые участники. Давайте начнем. Андрей Александрович, может быть, Вы сразу к нам присоединитесь?

А. Фурсенко:

Нет, я лучше тихо, в уголке.

А. Хреков:

Что уж так? Нет, это уж точно не получится: тихо, в уголке — это не наши методы.

Я не буду говорить каких-то длинных вступительных слов. Наша тема — «Оздоровление начального и среднего образования в России». Я хотел бы привести один пример. Эту историю рассказала мне знакомая. Ее сын принес из школы такое домашнее задание: страничка разделена на две колонки, в левой колонке — фамилии писателей и поэтов, классиков русской литературы, а с правой стороны — их имена и отчества, и все в разном порядке. Задание было в том, чтобы найти соответствие. То есть Пушкин — Александр Сергеевич, а не Николай Васильевич, Тургенев — Иван Сергеевич, а не Антон Павлович. Ощущения от этого задания были весьма специфические. С одной стороны, можно, конечно, говорить, что это ужасно. Зачем давать детям такие задания, не лучше ли почитать, что пишут эти писатели?! С другой стороны, мне пришло в голову, что, может быть, это не так уж неправильно. Мы часто приводим в пример советскую систему образования, которая была очень фундаментальной, очень обстоятельной и обширной. Однако эти обширные знания были не очень конкретны и не очень применимы потом, в дальнейшей жизни. Может быть, сейчас действительно нужно обучать детей каким-то практическим навыкам вроде умения связывать между собой фамилии и имена-отчества? Ведь

мир меняется очень быстро, и знания об этом мире тоже очень быстро меняются. Когда школьник дойдет до вуза, до профессионального образования, все будет иначе. И он должен обладать какими-то практическими навыками.

Еще один несомненно важный вопрос: должно ли государство так же вкладываться в начальное и среднее образование, как это было, опять-таки, в Советском Союзе? Причина та же: ученик взрослеет, и рынок труда начинает предъявлять к нему свои определенные требования. Конечно, у государства возникает соблазн переложить расходы по обучению этого человека на бизнес. Зачем нам сейчас вкладываться, если потом все равно все изменится? Все равно бизнес скажет: «Нам нужно не то, а вот это!» Так пусть бизнес и обучает нужного ему специалиста.

Конечно, очень хотелось бы поговорить об иностранном опыте. Сегодня у нас большинство участников — иностранные гости, и нам очень важно знать, какие именно подходы, какие решения, с их точки зрения, были бы полезными для России. Например, уникальный финский опыт или, может быть, австралийский опыт. Об этом нам тоже хотелось бы услышать — и не только услышать, но и как-то вынести полученные знания за пределы этого зала.

Я хотел бы начать с директора направления «Социальные проекты» Агентства стратегических инициатив Владимира Яблонского и попросить его дать своего рода обзор, краткий перечень основных проблем в начальном и среднем образовании на данный момент. Владимир как раз и занимается этими проектами — с одной стороны, не совсем с точки зрения государства, с другой — с учетом именно государственного видения того, какие проблемы должны решаться в первую очередь. Владимир Борисович, пожалуйста.

В. Яблонский:

Спасибо. Добрый день.

Когда мы только готовились к этой сессии, еще до Форума, я, с учетом состава коллег и участников, собирался больше говорить о содержательных моментах и технологиях, но тем, наверное, и хороши форумы, что они наводят на размышления и определенную переоценку того, чем ты занимаешься и куда нужно двигаться.

У нас вчера было мероприятие «Деловой завтрак Сбербанка», посвященный проблемам высшей школы. В прошлом году такой же деловой завтрак, впервые объединивший представителей бизнеса и власти, был посвящен дошкольному и среднему образованию. Это уникальное явление. И это производит достаточно сильное впечатление. Несмотря на то, что роль образования критична для дальнейшего развития, несмотря на то, что катастрофически быстро меняются технологии и среда, меняются дети — они совершенно не такие, как мы, — наша социальная система в некотором смысле функционирует разобщенно. Вузовская система, как мы вчера увидели на деловом завтраке, — это своего рода отдельная корпорация. Система среднего образования, к сожалению, тоже во многом существует в какой-то своей среде и не всегда находит общий язык ни просто с людьми, ни с бизнесом.

Отвечая на Ваш вопрос, я хотел бы сформулировать несколько тезисов, скорее даже тем для дальнейшего обсуждения. Мы в последние годы отпускали школы на свободу, давали им возможность массово внедрять различные вариативные программы. С другой стороны, в последнее время мы иногда идем и в противоположном направлении, то есть мечемся между усилением регулирования и увеличением свободы.

Что лучше? Это большой вопрос, на который надо искать ответ. На сегодня у нас гигантский запрос от населения: нужны качественные услуги в области образования. И население сегодня не знает, куда обращаться, не может выбрать школу и детский сад, не в состоянии выработать свою

систему критериев оценки качества этих услуг. Многие бизнесмены создают для своих и чужих детей школы и детские сады. Вот и председатель правления Сбербанка Герман Греф недавно построил и открыл в Москве дошкольное образовательное учреждение для своих детей. Таких примеров по стране мы видим очень много. Это происходит потому, что даже бизнесмены, относительно активная часть социума, не понимают, как получить качественные образовательные услуги внутри существующей системы. К сожалению, направления развития системы образования у нас сегодня не являются предметом постоянной коммуникации с населением. Мне кажется, у нас отсутствует система общественной оценки и даже система влияния населения на изменения структуры начального и среднего образования.

В частности, у нас в Москве в последние два года объединяют детские сады и школы, создают крупные образовательные комплексы из нескольких учреждений. Считается, что уже достигнут хороший результат с финансово-экономической точки зрения. Но будет ли он хорошим с точки зрения качества образования, если учителей станет меньше, а зарплата у них станет чуть больше? Родители устраивают протесты, возникает много конфликтов, и никто не понимает, правильный ли этот путь или нужно искать какой-то другой, а может быть, сохранять ту систему, которая у нас уже есть.

Мы наращиваем государственные инвестиции в систему образования — необходимость этого очевидна: во многих регионах Российской Федерации, например, на Кавказе, к сожалению, есть даже четырехсменные школы: дети ходят заниматься совсем поздно вечером, потому что нет мест — очень быстро растет население. В то же время в крупных мегаполисах этими инвестициями мы, как представляется, снижаем возможности для бизнеса. Только в этом году государством будет вложено около 50 миллиардов рублей в развитие системы дошкольного образования в

регионах, то есть, по сути дела, на строительство детских садов. Соответственно, развитие частного бизнеса в этой области у нас практически остановилось, потому что губернатору проще построить в регионе еще несколько объектов — или даже взять бюджетный кредит и построить еще больше, — чем помогать малому и среднему бизнесу, что, конечно, несоизмеримо тяжелее.

Когда мы развиваем и, по сути дела, тиражируем ту инфраструктуру, которая у нас существовала в советское время, те муниципальные учреждения, которых у нас абсолютное большинство в системе образования, то оказываемся заложниками необходимости подготовки кадров для них, повышения заработной платы, дальнейших вложений в эксплуатацию. При этом, очевидно, мы не всегда можем обеспечить качество.

Несколько лет назад, по-моему, Аркадий Дворкович проводил мероприятие, на котором громогласно заявлялось, что надо ликвидировать все педагогические вузы: если мы хотим, чтобы с нашими детьми в школе занимались профессионально, нужно, чтобы педагоги получали образование в университетах, получали фундаментальное образование. К сожалению, педагогические вузы очень слабые, этот вопрос на сегодня тоже не решен.

Вернусь ненадолго к теме бизнеса. У нас в стране, в отличие от зарубежных стран, практически нет среднего бизнеса в системе среднего и начального образования — нет никаких франшиз, сетей детских садов или школ. Почему? Я думаю, что вопрос не в сути образования, а экономических моментах, в борьбе между тиражированием советской модели развития, муниципальной системой и сегодняшними экономическими реалиями.

Последнее, о чем хотелось сказать — это, конечно, технологии: информатика в школе, компьютеризация школ — хорошо это или плохо? Действительно, сегодня это стало реальностью. Дети приходят в школу

совершенно по-другому подготовленные, я это вижу по своим детям: совсем маленькие дети присылают тебе в iPad фотографии или лайкают в Facebook, чего ты совершенно не ожидаешь. От этого иногда просто голова кругом идет. Родители становятся заложниками этой ситуации: они пытаются нащупать новый механизм взаимодействия со своими детьми в этой цифровой реальности. Представляется, что школа здесь должна им помогать. Мы видим много таких моделей и за рубежом, и в России, но как их тиражировать, особенно с учетом того, что большая часть педагогического персонала в наших сегодняшних школах совершенно не подготовлена, не умеет пользоваться этими технологиями? Учителя не могут организовать с помощью этих технологий ни проектную работу учащихся, ни их социальное взаимодействие внутри школы и вне ее.

Это, наверное, главное, что я хотел сказать, чтобы задать направление для дальнейшей дискуссии. Особенно если учесть, что здесь находится Андрей Александрович Фурсенко, который много лет был у нас министром образования, а теперь стал помощником Президента. В последние годы государство многое сделало для развития системы образования, это невозможно отрицать, произошел существенный рывок. Но вот куда и как нам дальше двигаться — здесь, конечно, остается еще много вопросов. Спасибо.

А. Хреков:

Большое спасибо, Владимир Борисович!

Андрей Александрович, следующий вопрос — к Вам. Может быть, Вы сами выберете для себя вопрос из того, что перечислил Владимир: какую проблему Вы считаете наиболее острой? Например, это низкая подготовка учительского корпуса либо проблема определенной сегрегации, то есть попытка построить какую-то параллельную систему начального образования, так сказать, «для своих», или это избыточное, однако не

очень эффективное финансирование, когда денег тратится много, а отдача оказывается недостаточной? Что Вы считаете главным? Может быть, Вы подскажете и какие-то направления решения?

А. Фурсенко:

Сейчас коротенько, минут за сорок я все это изложу...

Спасибо. Я вообще-то рассчитывал сегодня послушать, а не выступать, но согласен и высказаться.

Во-первых, надо сказать, что ситуация в образовании меняется очень быстро. Даже кое-что из перечисленного мы уже, так сказать, проехали и двигаемся дальше. Например, сегодня подготовка учителей лучше, чем три—четыре года назад. Большинство учителей знают, что такое информационные технологии, и умеют ими пользоваться. К тому же на данный момент профессия учителя стала весьма престижной, и устроиться работать учителем в крупных городах — это проблема. Не знаю, многим ли присутствующим это известно, но я-то знаю наверняка — и вижу, что Андрей Максимов, который представляет Петербург, кивает головой. Могу сказать, что устроиться учителем в Москве — это огромная проблема, потому что это работа престижная, хорошо оплачиваемая, с отличными условиями труда. Но это не гарантирует качества: как всегда, проще сначала создать условия, а потребовать за это качества на порядок сложнее.

Мне кажется, что по некоторым направлениям мы движемся по инерции. Да, мы создали определенный базис, но одновременно с этим произвели серьезные изменения. Я могу назвать несколько цифр. Отталкиваться я буду от 2004 года, когда я начинал эту работу. Тогда в стране было 62 000 школ, сейчас 48 000. В стране было почти полтора миллиона учителей, сейчас один миллион учителей. Это связано не с резкой интенсификацией труда, а с тем, что стало гораздо меньше школьников, потому что у нас

произошел мощный демографический спад, и на сегодняшний день он еще только-только начинает компенсироваться в начальных классах школы.

Если говорить о финансировании школ, то государство его очень существенно изменило. И нормальные на сегодня условия в школах — это теплые туалеты, это нормальное обеспечение лабораторным оборудованием, компьютерами. Таково сегодня правило, а не исключение — даже в сельских школах. Но, естественно, проблемы остались. Главная проблема — это качество, хотя и оно меняется. В предисловии к нашей секции написано, что у российских школьников невысокие показатели в международных рейтингах. Это не совсем правда. Они резко пошли вверх, а для начальной школы — пошли вверх очень существенно, и по TIMSS мы реально находимся на первых позициях.

Мне кажется, сегодня главная проблема для России — это основная школа с пятого по девятый класс. Это характерно не только для России, но в России мы это чувствуем очень остро. Начальной школе всегда уделялось достаточно много внимания родителей и администрации, потому что дети еще маленькие. К старшей школе, опять же, приковано внимание и родителей, и учителей, поскольку ребятам нужно выходить во взрослую жизнь, в подавляющем большинстве — поступать в вузы, так что надо следить, что там происходит. А основная школа — это период, которому уделяется минимальное внимание. И вот, например, такой конкретный индикатор: у нас сегодня за счет некоторого демографического подъема, особенно в начальных классах, начинаются проблемы со второй сменой. В школы возвращается вторая смена, и в городах уже 40% школ учат во вторую смену. В Москве, по-моему, уже половина школ. А кто отправляется во вторую смену? Основная школа. Это означает, что добиться хорошего образования, воспитания во время не только аудиторного обучения, но и внеклассной работы очень сложно, почти невозможно: школа занята. И, конечно, во вторую смену отправляют как раз учеников основной школы, к

тому же туда идут, скажем, не самые лучшие учителя. И я думаю, что именно этим объективным провалом и нужно сейчас в основном заниматься: наше незнание имен, отчеств и фамилий, незнание русского языка, отсутствие базы в элементарной математике, — все это в огромной степени связано с тем, что с пятого по девятый класс внимания к обучению меньше. На этом я заканчиваю, чтобы не отбирать хлеб у коллег.

А. Хреков:

Ну, хлеб Вы точно не отберете! Хорошо. Большое Вам спасибо. Я думаю, что мы к Вам еще обратимся. А сейчас хотелось бы послушать Люка Шателя, члена комиссии по устойчивому развитию и планированию французского парламента, Национальной ассамблеи. Люк, Вы были министром образования в правительстве Франсуа Фийона, и перед нашей сессией мы с Вами говорили о том, что и у Вас были во многом схожие проблемы. То есть государственное финансирование школ росло, однако отдача увеличивалась медленнее, чем хотелось бы. Видите ли Вы какие-то параллели, сходство проблем между российской и французской системами начального и среднего образования — и на уровне систем, и на уровне практики? Как Вам кажется?

Л. Шатель:

Спасибо, всем добрый день. Я хотел бы поприветствовать своих коллег и моего друга Андрея Фурсенко: мне очень приятно было с ним работать, когда он был министром образования. Кроме того, он очень долго продержался на такой непростой должности. Быть министром образования трудно в любой стране, так что это настоящий подвиг.

Конечно, мы можем выявить определенное количество общих проблем для образовательной политики всех стран, каким бы ни был уровень их развития.

Во-первых, необходимо договориться о роли школы, о ее миссии. Я думаю, что мы иногда склонны слишком много ждать от школы. С моей точки зрения, перед школой стоит три задачи: обучать подрастающее поколение, давать образование, а также профессиональную подготовку. Нужно договориться по этим трем задачам. Затем, я думаю, найдутся способы обойти некоторые проблемы в образовательной политике.

Во-первых, средства — это еще не все. Вы в своем выступлении говорили об этом, и я знаю, что и в России, и во Франции, и в других странах мы зачастую говорим в первую очередь о средствах, о бюджете. Именно к этому и стремятся политики — иметь возможность сказать своим избирателям: «Мы сделаем образование приоритетным направлением финансирования, мы увеличим бюджет!» И у меня на родине в данный момент правительство занимается именно этим — оно говорит: «Образование — наш приоритет, мы создали дополнительно 60 000 рабочих мест для преподавателей».

Но количество не всегда означает качество. В частности, если обратить внимание на данные различных исследований, например, PISA, лучшие показатели не обязательно будут у тех стран, которые больше всего инвестируют в образовательный бюджет. Скажем, Франция: за 30 лет мы на 80% увеличили средства на каждого ученика — на 80%! А на данный момент показатели у нашей образовательной системы хуже, чем 30 лет назад. Мы регулярно пишем орфографические диктанты — и видим, что сейчас результаты хуже по сравнению с тем, что было 30 лет назад. У нас больше аудиторных часов по сравнению с другими странами ОЭСР, наши школьники проводят на школьной скамье 15 лет — в России, я так понимаю, 11 лет, — то есть у нас есть значительные количественные показатели, но должного качества нет. Итак, первый непреложный факт: средства — это еще не все!

Второй непреложный факт. Вы и сами об этом упоминали в своем вступительном слове. Это место начального образования. Я уже говорил о трех задачах — это образование, обучение, профессиональная подготовка. До 10 лет решаются две задачи из трех, то есть начальная школа имеет фундаментальное значение. Мы должны много инвестировать в начальную школу: если ученик в 10 лет не может нормально читать, он и к 18 не научится. У нас во Франции есть статистика: к концу начальной школы 15% учеников недостаточно хорошо читают, и количество учеников, которые не могут нормально читать в 18 лет — тоже 15%. Так что все решается в первые годы обучения, и организация начальной школы имеет громадное значение. Поэтому я думаю, что необходимо сконцентрироваться на фундаментальных навыках: чтение, письмо и счет. В школе, конечно, можно много всего делать, но необходимо говорить о главном.

Затем можно говорить о методике, об организации, об успехах в различных странах. И во Франции, и в России — коллега-министр упоминал об этом, — есть подготовка к школе в рамках детских садов, это тоже важно, мы можем делать то же самое. Но есть страны, например, мой коллега из Финляндии подтвердит, где нет обязательной подготовки к школе в детских садах, и дети идут в школу в 7 лет, но при этом результаты у них лучше, чем у нас. То есть здесь нет каких-либо универсальных правил, но главное — это фундаментальные навыки, чтение, письмо и счет. Поэтому при обучении этим основам мы должны поддерживать каждого ученика, когда ему это необходимо.

Итак, третий принцип, с моей точки зрения — это наши системы индивидуального образования. Во всех странах, каким бы ни был уровень развития образовательной системы, результаты обучения со временем меняются. Когда-то во Франции у нас было 20% молодежи, которые проходили экзамен на степень бакалавра по окончании средней школы, сегодня их 70%. Количественные показатели очень велики, но должны

адаптироваться к такому качеству: понятно, что в школе учат по-разному, когда степень бакалавра получают в одном поколении 20%, а в другом 70%. Итак, задача, которая стоит сегодня — это персонализация, индивидуальный подход, то есть возможность получить самый высокий возможный уровень образования. Лучшие станут элитой, однако необходимо обеспечить, чтобы и те, кто похуже, не вышли из образовательной системы без квалификации, и это самая сложная задача в мире. Сегодня очень сложно работать учителем, поскольку классы стали очень разнородными, во многих странах встают вопросы этнической розни, вопросы, связанные с иммиграцией. Поэтому добиться индивидуального подхода в образовании, чтобы получить лучший результат от каждого ученика, стало особенно трудно.

А. Хреков:

Спасибо. У меня к Вам дополнительный вопрос. Вы упомянули очень важный момент — это персонализация образования. В то же время Вы совершенно справедливо заметили, что классы бывают большими и разнородными. Учителю же все труднее найти персональный подход к каждому ученику. Собственно, так было всегда. Насколько возможно сейчас оставить эту систему в прежнем виде? Мы понимаем, что в высшем образовании, в профессиональном образовании идет движение в сторону перманентного образования междисциплинарного характера и платного образования: то есть образование станет индивидуальным и непрерывным. Может быть, и школа тоже идет к тому, что невозможно обучить целый класс за государственный счет, а нужно двигаться в сторону платного образования с высокой степенью индивидуализации?

Л. Шатель:

Я думаю, что есть ключи к успеху в отношении персонализации.

Первый ключ — это автономия. В самом начале Вы задали вопрос: какую систему лучше наладить — централизованную либо автономную? Международная статистика показывает, что это зависит от уровня развития образовательной системы. Если ваша образовательная система сталкивается с трудностями в самом начале, вам необходима централизация. Но чем лучше у вас показатели, тем больше вы должны доверять школьным учреждениям, преподавателям, инновационному потенциалу этих преподавателей.

Чтобы добиться персонализации, необходимо поощрять проекты в отдельных лицах, то есть главы образовательных учреждений, которые отвечают за набор преподавателей, должны разрабатывать собственные учебные проекты и оценивать результаты. Это первый ключ к успеху.

Второй ключ — это менеджмент, руководство преподавателями на человеческом уровне. Необходимо должным образом готовить данных преподавателей, не только изначально, но также и в течение всей профессиональной жизни, всего трудового пути. По данным исследования PISA мы видим, что страны, которые добились успеха — это те, где преподаватели тесно сотрудничают, совещаются по три—четыре часа в неделю, чтобы выработать коллективный подход, где учителя помогают своим коллегам, обеспечивают глобальное видение. На основе такого сотрудничества и строится работа.

Мы говорим о новых технологиях. Я думаю, что новые технологии могут помочь и в этом — в руководстве преподавательским составом на человеческом уровне. Я думаю, что, когда работаешь министром образования, необходимо быть очень хорошим кадровиком.

А. Хреков:

Вот именно! И Вы, на мой взгляд, вывели очень верную формулу: чем совершеннее система образования в целом, тем большую автономность

можно дать отдельным школам. А теперь я бы хотел задать тот же вопрос, немного его переформулировав, Ларри Каменеру, старшему партнеру и управляющему директору Boston Consulting Group. Вы приехали к нам из Австралии. Насколько совершенна, по Вашему мнению, российская система образования, можно ли повышать в ней степень автономности школ? Как это соотносится с опытом Австралии? Какова там степень свободы школ непосредственно в адаптации учебной программы, в установлении каких-то традиций? Можно ли сравнивать наши страны?

L. Kamener:

The debate is about autonomy and the role of central administration. Standardization versus flexibility is a big debate in Australia. What is interesting in Australia is that the school system, probably similar to Russia, is run very much at a state level, but there are quite a lot of differences in the models used in different states in Australia.

What I would say, echoing the comments of Luc Chatel, is that the ability to allow a lot of autonomy and independence is directly related to the quality of the teachers, in terms of success and the leaders you have in the school. The evidence we have seen is that if you have a strong school and a strong school system, then more autonomy will lead to better outcomes. Where you have more disadvantaged schools that have weaker teachers and weaker leaderships, more autonomy can actually send you in the wrong direction. One needs to be very careful about automatically saying more autonomy is a good thing.

It is very important that there is scaffolding for all schools in terms of curriculum. Some schools in Australia have devolved their curriculum too quickly and just assumed teachers know best. If, however, teachers do not have the capacity to develop their own curriculum, then that can actually go backwards. Some of the successes we are seeing in Australia in the most disadvantaged schools, for example, indigenous schools, have been the result of a return to a very

prescriptive curriculum in reading and writing; that is showing some very good results.

So autonomy can be very good, but the concept of 'earned autonomy', when a school has achieved a certain level of capability, particularly in leadership, is a concept worth thinking about. If you like, I can touch on some of the initiatives in Australia around that.

А. Хреков:

Спасибо. Андрей Александрович, хотелось выслушать Вашу короткую реплику — именно короткую. Как Вы считаете, можно ли воспользоваться такой формулой: если школа достигла каких-то результатов, каких-то понятных ключевых показателей эффективности, то можно повышать степень ее автономности — или все-таки в России это пока делать опасно, поскольку уровень школ у нас пока очень разный? В Вашем выступлении было много абсолютно правильных вещей, но все-таки невозможно отрицать, что уровень школ в центре Петербурга или в центре Москвы и уровень какой-нибудь сельской школы пока что очень разные. Может быть, применять подобные подходы нам все же опасно?

А. Фурсенко:

Нет, нам и можно, и нужно их применять, и, более того, это делается на практике. Сильные директора школ всегда были автономны, к ним всегда было больше доверия. Так что вопрос только в том, что это очень трудно реализовать. На практике так, как правило, и бывает. Если руководство, скажем, региона или района знает, что это сильный директор, конечно, у него появляются определенные послабления.

А. Хреков:

Спасибо. Джон Мартин, главный исполнительный директор Sanoma Learning. Джон, я недавно прочитал большую статью о системе образования Финляндии, и этот рассказ меня поразил. Страна, где в 1960-х годах была одна из самых слабых систем образования — по-моему, в школе учились всего 6 лет — за пару десятилетий вырвалась по ряду рейтингов не просто на одно из первых мест, а прямо-таки на первое место. Поскольку Ваша компания принимает очень активное участие во внедрении различных подходов, в том числе занимается и статистикой в сфере образования, в частности, в Финляндии — что, по Вашему мнению, было бы полезно для российского опыта, чтобы совершить такой же рывок, как и Финляндия?

J. Martin:

Thank you for the question. My name is John Martin and I am the CEO of Sanoma Learning. We are based in Helsinki and have something like a 60 to 70 percent market share in providing learning solutions in the Finnish market, but we are also one of Europe's leading providers of learning resources. We are also a market leader in The Netherlands, Belgium and Poland, all of which also have excellent reputations for very high learning outcomes. Obviously we have looked across these countries to see if we can identify any trends that lead to Excellence in Education. These are four ecosystems that consistently perform extremely well in PISA. We have identified three cornerstones of excellent education—and learning materials is part of the story, but probably not the biggest part of the story.

The absolute Number One factor which drives Excellence in Education is by far the teacher. Having highly-skilled teachers in your ecosystem and making sure they are motivated, is absolutely the most important factor. A great teacher is like a great leader, and will have a massive impact on the learning results. The keys to that are making sure that we get the right people to apply to become teachers;

that we train them effectively; that we pay them adequately when they move into the school system. Finland does not pay its teachers especially well, it pays them relatively badly, but it pays them adequately. Paying teachers high salaries is not necessarily an important thing. It is a hygiene factor, that we pay them adequately. It is important that we treat them with respect in schools, in the education system and in society, so that it is an attractive, respected profession.

I know it is a sensitive issue, but do not over-manage the teachers. Teachers are professionals; they have a passion for teaching. Their skill, and their value-add to the system, is to teach in classrooms, so do not over-manage them. Do not put too much administration on them. Get them to spend time in the classroom, teaching. Make sure they have access to good-quality learning materials, of course, and that they get to choose the learning materials they use. They are professionals and they need to use materials that are appropriate to their way of teaching. Make sure their skills stay up-to-date. The biggest factor in performance is going to be getting the right teachers in the system and making sure they are respected and motivated.

The second most important factor in making sure that we get Excellence in Education is to ensure that we have motivated pupils. A motivated pupil is going to perform much more effectively than a pupil who is not motivated. This leads back to the teacher. If you have a great teacher who leads the class, then your class is going to be motivated and learn much more effectively than if you have weak teachers. Again, it is important to get the teacher right.

Another thing that is very important, if you are looking at average outcomes across an entire education ecosystem, is to promote equity. If we look at the Finnish ecosystem, in particular, but also The Netherlands and Belgium and Poland, promoting equity has been quite central to ensuring that we get high learning outcomes across the board. That means, in particular, supporting pupils in economically disadvantaged areas and supporting pupils in the margins—

pupils who may have special educational needs or come from minorities. Do not keep them in the margins but bring them into the mainstream and make sure their education systems are well funded. That way you will get better results in your overall education system. Promote equity in your system and make sure that the disadvantaged have an equal chance of getting great learning outcomes. Finland is famous in education for two things: the first one is its education results, which are very high; the second one is that it is the only country in the world where you cannot read the social class of the parent in the learning outcome of the pupil. It is a truly equitable system, and it works, you see it the results. So make sure that equity is promoted.

Earlier we talked about the personalization of learning. The future of learning is personal. We know that we get better results and better engagement and motivation when the learning pathway is tailored to the individual needs, talents and desires of pupils. We have to find ways to personalize education. We can use technology to do that, using personalized adapted learning pathways. At Sanoma Learning, we now provide free technology for personalized learning pathways, which will improve outcomes and motivation. We also look at the organization form and make sure that teachers have sufficient time to spend with individual pupils so that they can intervene at a personal level. Personalization is not just about technology; it is about making sure that the teacher has time to spend with individual pupils. That will help. Making sure that there is a mass of good-quality learning materials available in the class will help pupil motivation and teacher motivation.

So the first thing is to make sure you have skilled teachers. The second thing is to make sure the pupils are motivated, by all sorts of different routes. The third thing, and this is the role that Sanoma Learning can play in the ecosystem, is to make sure they have access to high-quality learning materials. High-quality learning materials will help ensure great learning outcomes in a time and cost-effective manner. It will engage pupils and teachers on the entire journey of

learning. There are a few things to say about this. Obviously the learning materials have to fit the curriculum, they have to have excellent instructional design, have to have good user experience, and should play multi-channel. We are in a very weird situation today where we have five devices per household but maybe five pupils for every device at a school. There is a big disparity in the situation of technology between the home and school environment. We have to create learning methods that play multi-channel: print first in schools, and digital first in homes. There has to be good functionality.

Formative testing is very important. There is a big discussion in Russia about 'the key to improving standards being end exams and final exams'. My view is that it is a good idea to set a standard, and audit how it went. However, formative testing, lots of little tests along the way to guide the next part of intervention and personalize the journey of learning, is the 'killer' application in the future of learning. Formative testing drives personalization, and personalization drives higher results and engagement. Making sure the learning systems you have are personalizable and adaptable because that will give you higher learning results in the future.

The final thing is to make sure the teachers have the freedom to choose the learning materials they want to use. Teachers are professionals; they should be able to choose a competitive offering. We see in some markets, which are free and open, that teachers choose their own learning methods and standards are much higher. We see other markets where the state takes over that and prescribes a single method, and sometimes even produces that method itself. That leads to lower quality and lower competition of learning materials, which leads to lower engagement of teachers and pupils, which then leads to lower results. Make sure there is a free and open market and that teachers are free to select good-quality learning materials which will help them provide great education.

We see these as the three cornerstones: get skilled teachers in the system and in the classroom; make sure you get pupils motivated, and make sure they are equipped with modern learning materials. If you get those ingredients right, then I think the lessons of Finland and The Netherlands and Belgium and Poland, which have all performed very well, could be translated to other ecosystems that are looking to improve quality.

А. Хреков:

Джон, большое спасибо за столь детальную аналитическую справку, я бы даже сказал, не просто справку, а инструкцию. Пожалуй, многое и в самом деле стоит применить и в России, об этом имеет смысл подумать, и это, по моему, здорово. Сейчас я дам Люку Шателю возможность высказать свое замечание, но сначала я бы хотел сказать, что Вы, Джон, упомянули действительно важную вещь — это необходимость доверия к учителям. У нас часто обсуждают, должны ли родительские комитеты, родительское сообщество быть главными заказчиками того, что происходит в школе: зачастую это не самый удачный подход, потому что родители требуют простых решений — чтобы ребенка подготовили к ЕГЭ, что-то упростили, убрали лишнее. Словом, наступает депрофессионализация. И в этом смысле важно, если есть доверие к учителю, дать ему возможность самому выстраивать эту траекторию.

Люк, пожалуйста, Вы хотели что-то сказать.

Л. Шатель:

Да, я хотел отреагировать на слова Джона. По моему, успех финской модели, модели Северных стран — как раз в том, что они задумались над школой будущего. У нас во Франции застывшее представление о школе: мы строим такие же лица, как 30—50 лет назад, с классами на 30 учеников, с учительской. Я бывал в Финляндии, в Дании, в Сингапуре и видел там

школы будущего. Там все строилось и создавалось в соответствии с задачами учителей на будущее: есть залы-амфитеатры на 100 человек, есть классы на двух-трех человек, есть отдельные кабинеты для каждого учителя, чтобы они могли там принимать родителей, есть рабочие залы, чтобы преподавателям было где совещаться. Школа с прицелом на будущее — это очень важно.

И второй аспект — это цифровые технологии. Вы намного нас опередили в этом отношении. Помню наши дискуссии с коллегами-министрами образования. Министр образования Индии, например, оплатил покупку планшета для каждого школьника из своего кармана. Но этого недостаточно. Для цифровых технологий нужны три столпа. Первый — это, конечно, оборудование, но второй — это подготовка учителей: если учитель не умеет обращаться с этим оборудованием, он не может учить. А третий — это ресурсы. Мало просто взять учебник и конвертировать его в формат PDF. Нужно готовить специальные материалы, есть особые издательства, которые этим занимаются, здесь возникают и юридические вопросы. Нам необходимо расширять мировоззрение педагогического сообщества, чтобы это сообщество, в свою очередь, по-новому понимало роль и задачу учителя.

А. Хреков:

Спасибо, Люк, Вы очень кстати упомянули про программное обеспечение. Помню случай, который произошел лет шесть—семь назад в российской глубинке: компания Microsoft возбудила судебное дело против одного сельского учителя, который вроде бы — это было не совсем доказано — установил нелицензионное программное обеспечение на школьный компьютер. Это был настоящий учитель-подвижник, он действительно хотел познакомить учеников с цифровыми технологиями. Но что-то было не совсем правильно с лицензией. И состоялся показательный процесс:

огромная корпорация таскала по судам сельского учителя. Поэтому программное обеспечение — это, конечно, отдельный вопрос, который, наверное, надо особо обсуждать. Надо бы провести отдельную панельную дискуссию — может быть, на следующем Форуме — о том, как именно адаптировать программное обеспечение под нужды школ и, может быть, ввести какие-то особые юридические нормы для тех школ, которые пока не могут покупать дорогое программное обеспечение.

Прежде чем предоставить слово Терри Морану, я хотел бы попросить Владимира Яблонского ответить на слова Джона Мартина о мотивации учащихся и учителей — мне кажется, это очень важный момент: мы сейчас очень много говорим о мотивации персонала в компаниях, собираем конференции, придумываем различные мотивационные технологии, подходы. Это огромный бизнес, люди продают друг другу эти технологии, а вот о том, что школьников тоже надо мотивировать, мы задумываемся редко. Мне кажется, у Вас есть представление о том, как это нужно делать, по крайней мере, какие-то наметки.

В. Яблонский:

Вы знаете, для меня это личный вопрос: у меня двое детей, и я постоянно думаю о мотивации их образования. Но я бы здесь поспорил с Джоном. У него прозвучал тезис, что надо дать учителю свободу действий, а потом Вы, Антон Викторович, его поддержали — сказали, что родительские комитеты, наверное, хуже понимают, что нужно делать с детьми. Это спорный вопрос: кто как не родители, в конце концов, заботится о детях?! Другой вопрос, что родители зачастую не обладают ни пониманием технологий обучения в школе, ни — в том числе — пониманием технологий мотивации, которые применяют профессиональные педагоги и администрация в школах. Поэтому родители впадают в смятение, не понимают, как им действовать. И мы видим, что ответственные родители сегодня и в самом деле организуют

родительские сообщества. У нас в Москве и в других регионах сейчас реализуется очень много социальных проектов: это различные библиотеки в парках, всевозможные детские кружки и секции, творческие, научно-технические, гуманитарные. Их организуют родители, которые в какой-то момент озаботились тем, что происходит с их детьми, и не уверены, что именно даст им школа и удовлетворит ли она полностью их нужды. Сейчас говорилось и о модели новой школы, не той типовой модели, которая у нас и в самом деле существует уже 30—50 лет — новой с точки зрения содержания, а не только здания, формата классов и аудиторий. Главное в школе будущего — это коммуникация между родителями и педагогами, совместное планирование как образовательных программ, так и мотивации детей. Мне кажется, что и мотивация учителей — это тоже в определенной степени производная от мотивации детей и родителей. Мы здесь, я считаю, должны наладить более эффективную коммуникацию, и сегодня еще остались средства, которые пока не реализованы как инструмент постоянного взаимодействия родителей и учителей, например, краудсорсинг и различные технологии социальных сетей. Спасибо.

А. Хреков:

Мы много обсуждаем, что трудно придумать мотивационные системы для поколения Y: у них, мол, все по-другому, а на их место уже приходит поколение Z. Мы с поколением Y не разобрались, как их мотивировать, а что же делать с Z, которые еще в школе учатся? Может быть, помимо социальных сетей, о которых Вы упомянули, вводить какие-то программы лояльности, купонные системы, что-то такое, что соответствовало бы их ритму жизни: сделал что-то — получаешь какие-то баллы, какую-то скидку, перевод на новый уровень, как в компьютерной игре, — и чтобы такие же мотивирующие программы были и в обучении. Может быть, пофантазировать на эту тему?

В. Яблонский:

Действительно, технологии геймификации сейчас довольно распространены, их можно применять, но, мне кажется, здесь есть главное противоречие. Мы как будто пытаемся всем этим подменить изначальную мотивацию к обучению: стимул к тому, чтобы человек, ребенок стал полноценной личностью, получил те необходимые навыки и компетенции, которые нужны для успешной жизни и карьеры. Да, за последние годы мы и в самом деле много сделали для того, чтобы мотивировать педагогов, в том числе повысили им заработную плату, создали лучшие условия труда, однако мы пока не восстановили в России систему пропаганды — в хорошем смысле слова — важности системы образования среди детей и родителей. И еще важный момент: мы не даем в школе некие своего рода мета-навыки — например, тайм-менеджмент, командная работа над проектом, — которые позволяют в целом жить эффективнее, строить бизнес, реализовывать какие-то проекты. Мы учим базовым навыкам, мы учим основам тех или иных профессий, но не даем навыков эффективной жизни в современном обществе, о чем, я думаю, тоже стоит подумать в дальнейшем.

А. Хреков:

Совершенно справедливо. Терри Моран, Вы тоже работали в правительстве Австралии, а сейчас являетесь одним из передовых специалистов в области образования. Отталкиваясь от того, о чем мы сейчас говорили, расскажите, как в Австралии удается мотивировать учеников и преподавателей, как удалось избежать формализации обучения — того, о чем мы с Вами говорили перед сессией: когда обучение зачастую сводится к натаскиванию к единому государственному экзамену. Это происходит не только в России — в каком-то смысле это наблюдается и в

Южной Корее, и на Тайване, и во Франции. Удалось ли избежать этого в Австралии?

T. Moran:

I have had a look at some attitude research over about 30 years in Australia, and the results have been remarkably stable, in terms of what it shows about the attitude of parents and the community in general towards education. Firstly, it shows that one of the most trusted occupations in Australian society, almost at the top of the list, is teaching. Individual teachers are greatly admired.

Secondly, it shows that parents love the local school, but hate the system of which the school is a part. This condition is what governments, on both sides of politics in Australia, are trying to deal with in education.

Most of the things that have been mentioned today have been tried: devolution of authority to schools and choice between different schools, such as government schools and non-government schools, or faith-based schools, whether it is the Catholic faith or the Islamic faith. Because we are a Federation, different states have taken different approaches. In the largest state, the state of New South Wales, until very recently, there has not been much devolution to the individual school, whereas in Victoria, there has been quite radical devolution to the individual school. This does not seem to have made much difference to the quality of education outcomes achieved in the two states. There have been enormous investments in IT. Initially it was hard work, but in more recent times there has been a lot of emphasis on software, and there is more of that to come. That is one of the big challenges for all education systems.

However, when I listen to what everybody has been saying here, it reinforces my view of Australia—that the critical issue is the quality of teachers. While teachers have remained high in public esteem over that 30-year period, the consensus in Australia would be that average quality of teachers has declined. That has not perhaps become apparent to people in the community, but the [entrance] scores

of people enrolling in education programmes in Universities are low, and even those who complete their training and go into teaching tend to leave within a relatively short period of time and find something else to do. The problem that we have is that we have to rethink teacher training. Secondly, we have to rethink how we recruit teachers. Thirdly, we have to think even harder about the quality of leadership at the level of the school, because that is where it makes a difference.

Therefore, probably the single biggest mistake that Australia made in the last 30 years in education, was in the 1980s when we fundamentally changed the way in which teachers were trained. It turns out that the system we had up to the 1980s, is now the system that research around the world suggests is best practice and is the way you should do it. Instead, we put it aside in favour of people, coming out of school, making a choice as to what undergraduate degree they wanted to do. After that, if they wanted to do a bit of preparation to be a teacher, they could choose to do it, and then they would go into the job market. We are producing many teachers through this route, two or three times the number of teachers that we actually need in schools. The best students, probably seeing that, have typically gone on elsewhere.

There are various antidotes to this. Universities have at last caught on to the fact that the programmes they are running are pretty awful, so the University of Melbourne, for instance, has elevated the teaching programmes. There is also a thing called Teach for Australia, which Larry Kamener of the Boston Consulting Group, has been very actively involved in, which has been championed in Australia. Teach for Australia takes the best young graduates coming out of universities and offers them the opportunity to go through a very short University programme to learn the basics, and then go into schools for two years, in which time they are coached and mentored so that they acquire the skills of being an effective teacher on the job. These kids, in particular, if they go into this programme, go to disadvantaged schools. It is absolutely transformative, both for

the kids who are doing it, the young people who are becoming teachers, and for the kids in schools.

That strategy is the single best thing that has happened in taking care of the other noticeable problem in Australian schools, which is what we call the 'long socio-economic tail'. Many of our kids are underperforming because they come from disadvantaged backgrounds. Our schools are not coping well enough with their needs, which implies some personalization of what is done, particularly in our indigenous, Aboriginal communities in remote parts of Australia. It is only possible to turn around educational achievement there when we swap many of the old ways and go into a totally new approach. That is happening, and it is heartening, but all of the experiments depend on the quality of teaching, and that depends on the quality of teachers and the way in which they are managed in schools. And that is now, having tried all these other things that we have been talking about today, the paramount issue for Australia.

A. Хреков:

Благодарю Вас. Коль скоро мы сегодня приняли Австралию за образец, давайте попросим Вас, Ларри, кое-что добавить. Может быть, Вы подробнее расскажете о конкретных моделях и программах, в частности о программе Teach for Australia — «Учить для Австралии». В советском кино в свое время был такой сквозной образ — учительница, выпускница педагогического вуза, которая из города приехала в деревню, в сельскую школу, и начинает там обучать сельских детей. Как и положено в кино, сначала у нее все плохо, потом все хорошо. Расскажите подробнее об этих австралийских программах. Какие из них применимы в России?

L. Kamener:

Thank you. The Boston Consulting Group (BCG) has been involved in two programmes that are really worth thinking about in the Russian context. They are

to do with two issues that everyone has been talking about: one is the quality of teachers; particularly the quality of people entering the teaching profession. The second is how you motivate, develop and inspire teachers once they are in the system. That includes the existing stock of teachers, because you cannot transform the teaching workforce overnight. We will have to work with the existing workforce for many years to come.

Terry Moran mentioned Teach for Australia, which was launched about five years ago, but is modelled on programmes around the world, such as Teach for America or Teach First UK. Particularly, Teach First UK, which has now been running for 10 years, gives an example of what can happen. The concept here is that, in many Western countries (and I am not sure of the extent in Russia) there has been a decline in the quality of people going into teaching, with the possible exception of Finland. Certainly in the US, in Germany, in the UK, in France and in Australia, that has been a big problem. The idea is: how do you attract the best university graduates to want to teach? How do we reverse that?

A programme was developed initially in the US and the UK which marketed the profession as 'teach first': before you go to join BCG or an investment bank or something, go and teach for two years at a disadvantaged school. It appealed to the altruistic passions that many graduates have. The programme, as Terry said, was designed to give a very intensive six-week training to the best people coming out of physics programmes, for instance. They then continue to receive training at a disadvantaged school where they are coached and mentored for two years. They only finally qualify at the end of the two years.

I will talk about Teach First UK. What we have found around the world is that the level of interest in applying for this is phenomenal. For every one position, there are 10 or 20 applicants. In the United Kingdom, where the programme has been running for 10 years now, Teach First UK was the largest employer of graduates in the UK in 2013. Twelve hundred sixty-one people entered the Teach First programme. The *Financial Times* runs a list of the top 100 employers, and when

you ask people at the leading universities of Oxford and Cambridge about who is the most admired employer, Teach First is the second. It is a very prestigious thing. The best people are doing it. I know from the person who has been running the programme that many of these people are now staying beyond the two years, and they are part of the leadership pipeline.

In Australia, we have developed the same programme. It has been running for five years now. My own son is actually a teacher through this programme. He is in his third year, and he has graduated from the programme. The quality of the people going into this and into the schools is phenomenal. Here then is a marketing pitch which you could think about in Russia, to get the best and brightest to 'teach first.' There are now about 20 countries around the world who have adopted this, including Austria, Germany, India, China, and Israel. Not yet Russia and not yet France, but many countries are doing it. It is one thing that is worth considering.

The second problem that Australia is trying to deal with, and I think it is a common issue around the world, is how to maintain the motivation of teachers in schools. In many schools, the leadership of the school is not good. People management and Human Resources (HR) management is not the typical capability of the School Principal. So how do you create a motivating culture? In the state of Victoria, with the Department of Education, we developed something called the Performance and Development Culture. We defined the five elements of a school that has a performance and development culture. We worked with the teachers and we worked with the unions to define what was motivational for teachers. Those elements were identified and a prestigious University was assigned to be the accrediting body. All schools were told that the Minister would like them to become accredited as having a Performance and Development Culture within five years. What was remarkable about this is that you would think, why would schools want to do this? Schools are very autonomous. However, it created peer competition among schools. Once some schools started to get

accredited, others wanted to go there. Over the period of five years, all schools became accredited. It has been regarded in Victoria as one of the most popular central programmes in the school system. The Netherlands has taken the Victoria model and is in the process of rolling it out. That deals with the other question of how we motivate teachers who have been teaching for a while. Those are two ideas worth considering in the Russian context.

A. Хреков:

Спасибо. Я думаю, что надо и в самом деле подумать об этой программе, о возможности ее внедрения в России.

Последний вопрос ко всем. К сожалению, наше время подходит к концу, но поскольку мы чуть позже начали, может быть, три—четыре минуты организаторы нам простят. Давайте сыграем в такую игру. Представим себе фантастическую — а для кого-то и не очень фантастическую — ситуацию: выходите Вы сейчас из зала, и Вам сообщают, что Вы назначены министром образования Российской Федерации. С нынешним министром Дмитрием Викторовичем Ливановым все в порядке, его повысили еще выше, до вице-преьера. К Вам подходят журналисты, и Вы должны сформулировать два-три пункта программы реформирования российской системы начального и среднего образования. Что Вы предложите? Давайте по одной минуте, не больше. Джон, начнем с Вас.

J. Martin:

I would do two things. One, I would find ways to invest in teachers and raise the status of the profession of teaching. The second thing I would do, would be to invest in high-quality, next-generation digital learning solutions. That would be it: two things.

A. Хреков:

Большое спасибо. Люк?

Л. Шатель:

Во-первых, я хотел бы сказать, что работать министром образования — это так же трудно, как работать в должности человека, который набирает сборную России по футболу, поскольку у каждого россиянина свое представление об образовательной системе. Нет, я обратился бы к преподавателям и сказал бы им, что у них самое прекрасное ремесло в мире, что Министерство будет им помогать, будет к ним прислушиваться. Ведь нельзя реформировать образование против воли учителей. Необходимо объяснить им, куда мы их ведем, чтобы дать им возможность улучшить свою работу.

А. Хреков:

Спасибо. Терри, теперь вы.

T. Moran:

I would firstly pick up on the point about the quality of teachers and try a programme such as Teach First, which we mentioned. As a necessary part of that, I would further develop the ability of Principals or Headmasters and Headmistresses to manage their teaching staff. That in turn requires a serious effort to devolve more authority to the local school, because that is what is needed to make the first two things happen.

А. Хреков:

Отлично, спасибо. Владимир Борисович?

В. Яблонский:

Я думаю, что важнейшие моменты, с моей точки зрения, — это максимальный диалог с родительским сообществом и с профессиональными сообществами на всех уровнях: и на федеральном, и на конкретной территории. Это также планирование развития системы образования — опять же не только с точки зрения федерального министерства: и в конкретных регионах, и на конкретных территориях сегодня у нас этого мало. Это привлечение средств бизнеса и разработка каких-то понятных ключевых показателей эффективности для системы управления образованием, которая будет принята населением.

А. Хреков:

Спасибо, Вы утверждены, спасибо. Ларри, пожалуйста, теперь Ваша очередь побыть министром.

L. Kamener:

Thank you. I think I would definitely look at some programmes that would both maintain and improve the quality of teachers. I think I've talked about the Teach First/Teach for Australia model. I would seriously consider something like that for Russia. Secondly, as Terry mentioned, I would invest in the quality of leadership. The whole concept of more autonomy, of more personalization requires not just quality teachers but the leaders in the schools. I think, unless Russia is different to elsewhere, that if you have a historically centralized system you won't have the quality of leaders. It's incredibly important to invest in leadership, development, and in attracting the right people to be leaders of the schools in Russia. Thirdly, I would think about what is a way in which you can achieve large-scale change, not just change in pilots. Change across schools, across Russia, primary and secondary. I think something like the performance and development culture accreditation model where you take a top Russian institution, a university, and it becomes the accrediting body and inspire all schools over the next five years to

get accredited to meet some key principles is something I think you should consider.

А. Хреков:

Благодарим Вас. Андрей Александрович, Вас вызвали на бис. Представьте себе: Вас снова назначили министром. Что Вы предложите?

А. Фурсенко:

Я бы сказал — ой, а можно меня не назначать?..

А. Хреков:

Нет, нельзя!

А. Фурсенко:

Понимаете, на самом деле, Владимир уже все за меня сказал: надо обратить гораздо больше внимания на пропаганду того, что происходит в образовании. Я считаю, что одна из ключевых проблем — это проблема разрыва коммуникации. Поскольку Владимир об этом уже сказал, и Вы его утвердили в должности министра, то я бы добавил только одно: сказал бы, что, когда тебя назначили министром, не надо забывать, что все-таки главный человек в школе — это не учитель, а ученик. Если не будет учеников, то никакие учителя будут не нужны. Мне кажется, что не все полностью разделяют эту точку зрения — что в центре образования стоит тот, кто учится. По-моему, главная задача и состоит в том, что этот человек, который учится, должен понимать, что учиться — это очень интересно и очень здорово и вообще этому стоит посвятить жизнь. Развивая тезис Яблонского, я бы сказал, что посвятить жизнь тому, чтобы продолжать учиться, — это и есть задача пропаганды. А остальное приложится.

А. Хреков:

С этим нельзя не согласиться. Большое спасибо. Закончить я хотел бы цитатой не из классика, а из моего хорошего знакомого — идеолога в области образования Алексея Чаадаева. Он сказал, что современная российская система образования местами не так уж и плоха: где-то она лучше, где-то хуже, но она дает возможность ученикам вырасти и занять существующие вакансии на рынке труда, существующие позиции, в том числе управленческие. А нужно, чтобы она учила их создавать рабочие места — и в том числе создать рабочее место для себя, создать свой бизнес, в который и будет встроено его рабочее место. Вот это, мне кажется, самое главное. Ну, а вас, уважаемые гости, уважаемые эксперты, многие из которых приехали к нам издалека, я хотел бы поблагодарить за ваши мнения, за очень подробные инструкции — и за ваши министерские программы тоже. Большое спасибо, давайте вам поаплодируем.