

«ОБРАЗОВАНИЕ НЕ СТОЛЬ КОНСЕРВАТИВНО, КАК ПРИНЯТО ДУМАТЬ»

Молодые «выскочки» и представители классического крыла образования обсудили, зачем они нужны друг другу. Экспертный диалог состоялся на Гайдаровском форуме 14 января 2021 г.

УЧАСТНИКИ ДИАЛОГА

Дмитрий КРУТОВ

основатель и генеральный директор Skillbox

Ярослав КУЗЬМИНОВ

ректор НИУ ВШЭ

Владимир МАУ

ректор РАНХиГС

Максим СПИРИДОНОВ

сооснователь, генеральный директор образовательного холдинга «Нетология-групп»

Максим Спиридонов (МС) Добрый день! Мы собрались сегодня в необычном составе. С одной стороны — образование в его классическом, можно сказать консервативном, виде, а с другой — молодые «выскочки», которые за последние годы создали новые направления в коммерческом сегменте, причем такие, каких ранее даже не существовало. Сегодня я выступаю в двух ролях: как участник дискуссии и как модератор. Первый вопрос задам господам ректорам. Как вы смотрите на нас? Если бы я был на вашем месте, то, пожалуй, относился бы к нам с иронией и с некоторой настороженностью.

Ярослав Кузьминов (ЯК) Расскажу, как в свое время относились к нам с Мау. Мои приятели из МГУ — а я окончил МГУ — на 10-летие Вышки подарили мне картину, на которой изображен благообразный Михаил Васильевич Ломоносов, а на плече у него сидит маленькая мерзкая ворона. Ворона — это символ Вышки. Что уж она там делать собирается — то ли нагадить, то ли еще что — неизвестно, но отношение к нам было понятно. А теперь мы с Володей представляем консервативное крыло образования. Ничто не вечно под луной.

МС Вы не бойтесь, что мы — та молодая шпана, что сотрет вас с лица земли?

ЯК Не боюсь. Вы как генерация нового цифрового образовательного бизнеса еще слишком далеки от исследовательских университетов и пока инвестируете в основном в рынок учащихся младших классов общеобразовательной школы. Пока вы дойдете до того, чтобы вытеснить нас с нашего законного насеста, мы с Мау, может, и помрем.

Владимир Мау (ВМ) Или придумаем что-нибудь более забавное.

МС А вы настроены придумать?

ВМ Как бог даст. Очень важно, что Вышка, которая — как и вы теперь — возникла, как

настоящий green field, со временем стала считаться консервативным институтом. Это значит, что образование не столь консервативно, как принято думать. Есть шанс сделать green field, который для следующего поколения станет консервативным монстром. Что касается нашей академии, то я в прошлом году, докладывая Президенту, говорил: «Нам в этом году 10 лет, а в следующем — 100». Потому что РАНХиГС в ее нынешнем виде была создана в 2010 году, а первая институция из тех, которые потом сформировали РАНХиГС — в 1921. Проблема не в возрасте, а в том, чтобы постоянно обновляться и придумывать что-то новое. Вы сами вполне можете стать монстрами, причем такими маленькими неприятными монстрами, если перестанете думать и бороться с нами и друг с другом.

МС Вернусь к вопросу, который уже задал. Как вы на нас смотрите? Мы заходим в направления, которые выглядят наиболее перспективно. Я сейчас не беру школьное обучение. У нас есть школьные программы, но мы обучаем десятки

тысяч студентов, которые могли бы пойти к вам, но идут к нам. И мы даем им профессию в области цифровой экономики. Мы оттягиваем у вас аудиторию.

ВМ Это прекрасно. Но мы пока не чувствуем, что вы оттягиваете у нас аудиторию. Мы-то больше на рынке образования для совсем взрослых, там вас еще нет.

МС Мы пока слишком маленькие для вас?

ВМ Нет, просто не ощущаю. Ведь образовательное пространство очень широкое — и продолжает расширяться. В нем все большую роль начинает играть не внутриотраслевая, а межотраслевая конкуренция. Как сказал Герман Греф, основной конкурент банка — это не другие банки, а технологические компании. Так и основной конкурент вуза — не другие вузы, а структуры, которые предоставляют аналогичные услуги. Вы будете конкурировать не с нами, а с банками и корпорациями, у которых больше стартовый капитал и которые будут



предоставлять такие же услуги и в итоге, может быть, вас купят.

МС У нас модно говорить, что мы конкурируем с играми и сериалами.

ВМ Может быть. Но ведь развлечение — это тоже обучение.

«В союзах — будущее»

МС Дам слово Дмитрию. Как ты смотришь на нас, на новичков на рынке образования?

Дмитрий Крутов (ДК) Здесь есть очень важный момент — это противопоставление. Вот его нельзя допускать ни в коем случае. Когда мы сидим за одним столом, то понимаем, что мы очень разные, работаем на разные аудитории. Мы только начинаем сотрудничество с РАНХиГС, запустили бакалаврскую и магистерскую программы с Высшей школой экономики. В этом сотрудничестве мы можем обогатить академические традиционные вузы, принеся свои технологии. В первую очередь технологии коммерческие, маркетинговые. Это поможет вузам скорректировать в ряде программ ценностные ориентиры обучения, методологически посмотреть на эти программы иначе. И в этом ценность коллаборации — мы будем двигать другую идею, идею осознанного платного образования. Это, казалось бы, очевидно, но мы слишком привыкли к бесплатному образованию. Уверен, что через три года мы совместно начнем развивать технологические образовательные платформы. Вместе начнем думать о студенте и преподавателе, предлагать инструменты, позволяющие менять образовательные траектории, делая их по-настоящему гибкими. Две-три траектории — это не гибкость. Очень важно сейчас, что мы научились работать вместе, появилось правовое поле, которое легитимизирует нашу совместную работу. В этих союзах — будущее.

МС Согласен, что противопоставление существует скорее в глазах внешних наблюдателей, а мы готовы к коллаборациям. Ярослав, какие направления вам кажутся наиболее продуктивными? Есть два направления, в которых мы

что-то поняли: это маркетинг образования, в котором все игроки коммерческого сегмента хорошо подкованы, и новые методики. Видите ли вы еще что-то, что вам кажется ценным?

ЯК Вы можете делать сервисы независимого измерения знаний и компетенций. Они очень востребованы, и их нет совсем. Что, например, сделала Вышка? Она передала обучение английскому языку фактически на аутсорсинг. Ты можешь прийти с сертификатом и языком не заниматься. Если хочешь — у нас есть такие сервисы. Вообще, разница между вами и нами — это не «платное или бесплатное» образование, не «старое или новое». Мы с вами предоставляем тем, кто хочет учиться, совершенно разные продукты. Вы предоставляете конечные сервисы, то, что можно назвать образовательной услугой. Ее осознанно покупают, как колесо для машины. Человек выбирает из меню. Это принцип рынка простых товаров. Покупатель сравнивает качество, цену, смотрит на полезные эффекты.

ГЕННЫЙ КОД ОБРАЗОВАНИЯ — ПЕРЕДАЧА НАКОПЛЕННОГО ЗНАНИЯ

Но в экономике наряду с рынками простых товаров существуют продолжительные отношения — так называемые доверительные контракты. Когда вы поступаете в университет или в хорошую школу, вы в первую очередь доверяете этой организации, вы хотите стать ее частью, развиваться через нее. Ведь никто не считает предметы, которые вы осваивали в вузе. Важно, что вы — выпускник МГУ или физтеха. По окончании хорошего университета (и хорошей школы) у человека образуется социальный капитал — сеть связей, особая культура исследовательской и проектной работы. Работодатель это знает, и для него это часто важнее конкретной специальности.

Но есть вузы, которые дают просто диплом, а не чувство сопричастности, не то, что называется воспитанием взрослого человека. У нас с вами масса возможностей для взаимодействия, но я не вижу никакого поля для конкуренции.

Мы можем треть курсов переключить на внешних провайдеров. Конечно, в случае Вышки такими провайдерами будут в первую очередь другие исследовательские университеты. Но у нас нет никакой аллергии на коммерческих провайдеров образовательных продуктов. Просто продукты должны быть качественными и предлагать студентам новые возможности.

МС Согласен, есть репутация образовательного бренда, и это очень значимо. Есть фундаментальное образование, которое вы даете, а мы нет. Но что бы мы могли принести в эту коллаборацию?

ВМ Образовательная система становится все более дифференцированной, все более разнообразной. Вузы сейчас не обязательно должны обеспечивать весь комплекс услуг и компонентов, которые нужны для образования. Мы можем принимать и акцептовать отдельные элементы системы образования, если это повышает его эффективность.

Здесь уместна такая аналогия: советский автогигант производил внутри себя все, что нужно для сборки машины, от металла до резины. Для середины XX века это было нормально, но для конца — уже нет. Производственная кооперация гораздо более эффективна. Так и вы становитесь важным элементом производственной кооперации. Кто-то из вас может вырасти до полноценного игрока, обладающего всем набором вузовских качеств. Но вуз — это не просто образование. Вуз — про науку и про фундаментальное знание. Вуз — это место, где некоторая масса людей занимается тем, что им интересно. Им доверяют, и они себе доверяют. А вокруг этого строится остальное: студенты, другие профессора. Вуз — это про среду. Так вот, настоящий университет — это про науку, в которой есть молодежь, а не про то, как обучить молодежь технологиям. Вы даете прикладные компетенции. Ваша роль очень важна, потому что в условиях постоянного обновления очень важно иметь возможность взять какую-то одну дополнительную функцию, купить колесо, а не целую машину. Иногда из автомастерской вырастает автогигант, а иногда, наоборот, гигант разоряется, но это нормально.

Словом, я вижу вас скорее партнерами, чем конкурентами. У нас есть серьезные

конкуренты — те, кто может предоставлять те же услуги, что и мы, но дешевле. Вы — скорее потенциальный источник нашей позитивной трансформации.

«Пандемия начинает сближать»

МС Дмитрий, у тебя есть кейсы построения коллабораций. Какой сценарий оптимален — и сейчас, и в будущем?

ДК Важно перестать противопоставлять очное образование дистанционному, вузы — практико-ориентированным компаниям. Коллаборации помогут разобраться, кто чем занимается. Одна из самых больших проблем в образовании — неясная ценностная цель обучения. Зачем люди учатся в школе, в вузе? В программах дополнительного профессионального образования она четко артикулирована. Мы — про обучение, а вуз — про фильтры. Очень важно обогатить друг друга в смысле данных и методологии. Пандемия начинает нас сближать. Еще год назад этот диалог был бы невозможен.

Но сами механизмы взаимодействия частных образовательных компаний и вузов не всегда прозрачны, не всегда видны лимиты деятельности IT-теха. Мы, технологические платформы, и занимаемся образованием, и не занимаемся им. За три года хорошо бы разобраться, что такое это новое образование, смешанный формат, полностью дистанционный бакалавриат и магистратура. Хорошо бы за три-пять лет разобраться самим и сдвинуть сознание людей.

МС Кто-то переживает, когда все вернется на круги своя. Но вернется ли?

ЯК Нет, не вернется. Что сделала пандемия? Все технологии уже были. Но образование — страшно консервативная вещь. Генный код образования — передача накопленного знания. Так что консерватизм — это сущность образования. Чтобы в это «сохранить и передать» вошла новая технология, надо сломить сопротивление людей. Сейчас, когда все освоили удаленное обучение, онлайн-конференции, ситуация изменилась. Если раньше люди, которые предлагали новое, были необязательными, то теперь необязательны люди, которые отрицают новое. Без

них можно обойтись. Трансформация именно в этом.

МС Еще одна важная тема — роль современного педагога. В том, что школа так сильно «посыпалась», во многом вина учителей, не готовых к тому, что стены класса стали прозрачными. Каким должен быть современный наставник?

ВМ Универсальных людей не бывает. У каждого свои достоинства. Все гораздо сложнее. В одних семьях есть домашний гувернер и мама, которая полностью погружена в образование ребенка, а в других — хорошо, если один компьютер на всех. Когда мы говорим об успешности перехода, нельзя забывать о социальной дифференциации. В какой-то степени пандемия и дистант становятся великим уравнивателем, так как качественное образование оказалось доступно в любой точке мира. Но они же и великий дифференциатор, потому что кто-то может себе это позволить, а кто-то нет. Государство должно взять роль уравнивателя на себя. Возможно, вернуться к идее интернет-кафе. Сейчас, если мы хотим иметь реальное дистанционное образование, нам нужны не вузы, а точки, где старшеклассники и студенты смогут очень дешево или, лучше, бесплатно сидеть на онлайн-занятиях. Нам нужна инфраструктура, помогающая всем вузам и всем студентам проводить обучение в дистанте. Если мы не можем всем дать квартиры в несколько комнат, то надо создать такие точки.

И вот еще что важно: разделительная линия проходит не между дистантом и офлайном. Есть хорошие вузы и плохие: те, кто отбирает студентов, и те, кто их ищет, лишь бы кто-то пришел. Очному противостоит заочное, а не дистанционное. При этом очное может быть как в дистанте, так и нет. Мы, крупные участники рынка, не можем себе позволить, расширяя дистант, превратить очное образование в заочное. И это была наша, ключевых игроков, принципиальная задача в 2020 году.

ДК Современный педагог — это и преподаватель, и наставник, он умеет работать с

данными, мотивировать, делать презентации. Наша задача — снова сделать эту профессию модной. Мы хотим, чтобы в России появилось 10 тысяч преподавателей по программированию, потому что специалистов катастрофически не хватает. Но кто их будет обучать? Онлайн-курсы их не научат, нужен контакт с живым человеком, нужна среда. Негатив по отношению к преподавателям несправедлив. Адаптация к дистанту — административная задача, а не педагогическая. Им кто-то должен помочь.

«Можно только научиться»

МС Если говорить про проблему администрирования, то ее надо поднимать на уровень государства. Но если говорить о школе, то нет внятного посыла и инструментов для того, чтобы миллионная армия учителей оснастилась и поняла, что такое современное обучение. Надо не просто пересказать учебник, а вдохновить ученика. Как нам кажется, чиновники не чувствуют этой проблемы, скорее наоборот.

ЯК Государство старается действовать конструктивно. Оно очень многого не видит и не хочет видеть. Правительство на наших глазах запоролось затею с цифровыми учебно-методическими комплексами адаптивного обучения, которая отвечала на серьезнейшую потребность образования. Учитель должен

заниматься и креативными задачами, он для этого в профессию пришел, и рутинными. И рутинная подавляет креатив. Вывести учителя из этого состояния, передать цифровым системам правильную объективную и внимательную оценку работы каждого ученика и постановку задач для него — это могли сделать цифровые учебно-методические комплексы. Но за два года программа их создания даже не стартовала, а сейчас, кажется, отменяется. Государство блинзурко, оно не понимает ключевых вещей. Но при этом приоритеты правильные, потому что они решают первую задачу: довести интернет до каждой школы. Без этого все наши ухищрения

ДАЛЕКО НЕ КАЖДЫЙ,
КТО БРОСИЛ
УНИВЕРСИТЕТ,
СМОГ СТАТЬ
БИЛЛОМ ГЕЙТСОМ

будут напрасны. Человек, у которого нет доступа к сети, учиться сегодня не может. Если государство сделает нормальный канал для каждой школы, то потом можно будет идти дальше.

МС То есть вы считаете, что государство, пусть неторопливо, но идет в нужном направлении? В пандемию я много общался с чиновниками, особенно в первые недели. Они были искренне взволнованы, но потом градус дискуссии падал. Идеи рождались, но не реализовывались.

ДК Сейчас открываются новые возможности. Уверен, что государство никуда не денется от того, чтобы открыть школы для частных образовательных компаний. Пусть это будут операторы, но они позволят резко повысить качество образования. Мы находимся в шаге от этого, потребуется год, пусть два-три. Мы начинаем взаимодействие в рамках академических институций. Государство делает многое, чтобы наш бизнес был возможным, поэтому и нам надо ему помогать.

ВМ В моем представлении, может быть, немного старомодном, самая важная функция государства — не мешать. А если оно еще и немного помогает, то это совсем хорошо.

МС Хотел бы еще поговорить о стратегическом видении образования будущего. Позволю себе зачитать наш внутренний документ: как мы видим образование будущего. Первый постулат: оно построено по принципу индивидуальной образовательной траектории с учетом знаний каждого ученика, скорости восприятия и так далее. Второе: оно лаконично и самодостаточно в каждой образовательной итерации, потому что люди теперь часто учатся рывками. Понятно, в фундаментальном образовании это невозможно. Далее: образование должно быть эмоционально вовлекающим и интерактивным. Оно конкурирует с играми и сериалами. Оно должно быть сопровождающим — как со стороны платформ, в виде геймификации, техподдержки, так и со стороны живого человеческого участия. И, наконец, оно должно быть кроссплатформенным: смартфон, планшет, смарт-ТВ.

ЯК Проблема школы — в том, что это должна быть площадка социализации, а не в том, что

программа устарела и надо вместо литературы учить детей биофизике. Школа в кризисе там, где она перестала реально взаимодействовать с учеником, перестала обеспечивать обратную связь. Школа ведь гораздо более доверительный институт, чем вуз. Каждый родитель это прекрасно понимает. Он отдает туда ребенка, тот вкладывается, что-то делает. В младших классах еще обратная связь есть. Как только ученик переходит в основную школу с отдельными учителями по каждому предмету, половина класса перестает получать обратную связь. Все формы, которые вы перечислили, должны приводить к решению этой проблемы — к предоставлению обратной связи, к обеспечению внимания к каждому ученику, к тому, как он справляется с домашним заданием. Традиционная система уроков захватывает ядро класса — у слабого учителя это 40 %, у сильного 60. Но есть большая группа тех, кто отстает или кому скучно, неинтересно. С ними школа должна работать, а этого часто не происходит. Есть опыт Финляндии, где два учителя на класс. Но они тратят на образование 8 % ВВП, а мы — 3,5 %. Мы боремся за то, чтобы тратили хотя бы 4,5–5 %. Пока ничего у нас не получается. Другие сообщества оказываются более убедительными не только для руководства страны, но и для общества. Но и в этих условиях надо искать решения, которые позволят учить лучше с меньшими затратами. А это возможно только через введение цифрового помощника.

Если ученик чувствует, что он никому в школе не нужен, что его тетрадки толком никто не проверяет, такая школа ничему не научит.

МС Владимир, какое оно для вас — образование будущего?

ВМ Ключевой принцип и вызов образования, и особенно образования будущего, состоит в том, что научить нельзя, можно только научиться. Можно привести коня к водопою, но нельзя заставить его пить. Образование хорошее не там, где педагоги хорошие, а там, где на него есть спрос. Для меня фундаментальная проблема — откуда придет спрос и как сделать так, чтобы он удовлетворялся в нашей стране. Один из стратегических рисков нашего времени — это риск того, что все, кому нужны хорошая медицина и образование, будут получать

их в других местах. Нельзя иметь хорошее образование, если у вас нет спроса на хорошее образование. Мир становится динамичным — и «плоским». Транзакционные издержки получения образования в других местах падают. И эта проблема выходит далеко за рамки образования. У меня нет простого ответа на вопрос, как сделать, чтобы люди захотели учиться, а не получить диплом не пойми зачем. Как сделать так, чтобы люди хотели инвестировать в образование? Ведь хорошее образование — это инвестиция.

«Ценность диплома будет снижаться»

МС Ваши прогнозы на развитие образования в ближайшие два-три года?

ДК Ожидаю увидеть большой интерес бизнеса к инвестициям в образование. Для многих инвестиции в образование перестают быть разновидностью филантропии. Думаю, мы сейчас увидим приток частного капитала и огромное количество коллабораций частных компаний и вузов. Через три-пять лет мы увидим сильный технологический продукт.

ЯК Ожидаю быстрое развитие рынка конкретных образовательных продуктов, в том числе от нетрадиционных провайдеров. Основными знаками образования для CV станет то, что называется микростепенями. Разумеется, диплом останется, но его значимость очень сильно изменится. И университеты, и школы будут скорее представлять платформы для социализации и развития человека, а конкретные образовательные продукты он может набирать свободно и всю жизнь. Какие-то из этих образовательных платформ начнут расширяться, захватывая и взрослую жизнь выпускника, будут

развиваться как клубы и ассоциации, уже без формальной привязки к стандартам, вообще к контролируемой части.

ВМ Образование будет диверсифицироваться на фундаментальное, которое дает способность приспосабливаться к новым вызовам в условиях нарастающей неопределенности, и прикладное — дающее конкретные навыки. Ценность формально дипломного образования будет снижаться, особенно в середине карьеры. На начальных этапах она сохранится, так как будет обозначать способность человека выполнять свои обязанности на протяжении четырех лет бакалавриата. Это, кстати, не так мало. Далеко не каждый, кто бросил университет, смог стать Биллом Гейтсом. Большинство или спивается, или просто перестает чем-то нормальным заниматься.

Будет расти роль частных денег — и не потому, что у государства не хватает средств. В 1990-е резко вырос объем платного образования, потому что государство обеднело, но сейчас, если государство будет вкладывать больше, то и частный бизнес будет вкладывать больше. Если базовые потребности удовлетворены, человек начинает вкладывать в образование и здоровье. Наша задача — сделать так, чтобы это было в России, а не за рубежом. Потому что — чем денег больше, тем больше выбор.

МС Мы — «выскочки от образования», те, кто пришел в него несколько лет назад и освоился, увидел новые возможности. У нас есть возможность дать прививку всему тому лучшему, что уже есть в образовании. Это и задача, и окно возможностей, и пространство для очень больших процессов. Когда новые методики соединятся с тем, что доказало свою эффективность во времени, это даст эффект для школы, для вуза, для общества в целом.