

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



DOI: 10.24290/1029-3736-2025-31-1-63-98

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ И СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

С.А. Барков, докт. социол. наук, проф., зав. кафедрой экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234*

И.В. Колодезникова, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234**

А.В. Маркеева, канд. социол. наук, доц., доцент кафедры экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234***

Статья посвящена рассмотрению образования как социального института и институционального, социального и управленческого контекста, в котором проявляются его особенности на современном этапе.

Авторами проведен анализ различных форматов образования, выявлены общие закономерности и специфические факторы, определившие его трансформацию. В качестве основных матриц образования авторы выделяют два класса — индивидуальное и групповое обучение. К матрицам индивидуального обучения отнесены: 1) самообразование, 2) наставничество, 3) гувернерство и тьюторство, 4) репетиторство; к матрицам группового обучения отнесены: 1) массовое обучение, 2) традиционное образование, 3) обучения взрослых, 4) матрица “бирюзового” образования. В статье подробно характеризуются составляющие институциональных матриц.

Авторы считают, что взгляд на развитие образования в контексте смены институциональных матриц принципиально важен с позиций социального управления. В статье на основе рассмотрения институционального контекста образовательного процесса выявлены актуальные проблемы социального

* Барков Сергей Александрович, e-mail: barkserg@live.ru

** Колодезникова Инна Валентиновна, e-mail: inna0105@yandex.ru

*** Маркеева Анна Валерьевна, e-mail: anna_markeeva@mail.ru

управления в сфере образования и предложены некоторые направления институциональных преобразований. В частности, рассматривается расширение возможностей индивидуального образования (тьюторства и наставничества), активное развитие образования взрослых в соответствии с концепцией пожизненного образования, выравнивание статусов платного и бесплатного образования, а также активное использование ИКТ и ИИ в образовательном процессе. Авторы считают, что предложенные меры позволят дополнить традиционную матрицу образования, снизив ее негативные эффекты, что послужит расширению возможностей для обучения всех категорий населения и повысит качество обучения в целом.

Ключевые слова: образование, институты и институции образования, институциональные матрицы, образование в постиндустриальном обществе, социально-управленческие приоритеты в образовании.

INSTITUTIONAL AND SOCIO-MANAGERIAL CONTEXT OF MODERN EDUCATION

Barkov Sergey A., Doctor of Sociology, Professor, Head of Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: barkserg@live.ru

Kolodeznikova Inna V., PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: inna0105@yandex.ru

Markeeva Anna V., PhD in Sociology, Associate Professor of Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: anna_markeeva@mail.ru

The article is devoted to the consideration of education as a social institution and the peculiarities of institutional, social and managerial context, in which its features are manifested at the present stage.

The authors analyze different formats of education, identify common patterns and specific factors that have determined its transformation. The authors distinguish two classes of education matrices — individual and group learning. The matrices of individual learning include: 1) self-education, 2) mentoring, 3) governess and tutoring, 4) tutoring; the matrices of group learning include: 1) mass education, 2) traditional education, 3) adult education, 4) the matrix of “turquoise” education. The article characterizes the components of institutional matrices in detail.

The authors believe that looking at the development of education in the context of changing institutional matrices is fundamentally important from the perspective of social management. The article, based on the consideration of the institutional context of the educational process, reveals the current problems of social management in the field of education and proposes some directions of institutional transformation.

In particular, the authors consider the expansion of opportunities for individual education (tutoring and mentoring), active development of elder education in accordance with the concept of lifelong learning, equalization of the status of paid and free education, as well as the active use of information and communication technologies and AI in the educational process. The authors believe that the proposed measures will make it possible to supplement the traditional matrix of education, reducing its negative effects, which will serve to expand learning opportunities for all categories of the population and improve the quality of education in general.

Key words: *education, educational institutes and institutions, institutional matrix, education in post-industrial society, socio-managerial priorities in education.*

Образование как социальный институт проявляет себя во множестве несхожих друг с другом явлений и процессов. Отдельные явления и процессы могут образовывать устойчивую совокупность, и тогда возникает определенный вид образования. Такого рода объединение элементов образовательного процесса и смежных с ними социальных явлений происходит на основе реализации общих, хорошо сочетающихся друг с другом норм и правил. Так возникает институциональная матрица образования. В разные эпохи, в разных странах и в различных общностях людей существовали самые разнообразные матрицы образования, большинство которых существует и является вполне результативными и в настоящее время.

Термин “институциональная матрица” давно разрабатывается в рамках институционального подхода и имеет множество трактовок: как понятие, призванное подчеркнуть *социальную обусловленность (оформление) любой экономики*¹, как *комплекс взаимозависимых правил и неформальных ограничений, совокупность которых определяет экономическую деятельность, а также специфику экономических и политических институтов каждого конкретного общества и задает вектор траекторий последующего их развития*², как *устойчивая, исторически сложившаяся система базовых институтов, регулирующих экономическую, политическую и идеологическую подсистемы общества*, т.е. архетипическая триединая социальная форма, исходная первичная социологическую модель общества, задающая его природу, его специфику, воспроизводящуюся в ходе исторической эволюции³. Важным в контексте данного

¹ “Великая трансформация” Карла Поляни: прошлое, настоящее, будущее / Под общ. ред. Р.М. Нуреева. М., 2006.

² Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. С. 129, 147–148.

³ Кирдина С.Г. Теория институциональных матриц: в поисках новой парадигмы // Журнал социологии и социальной антропологии. 2001. Т. IV. № 1. С. 108.

исследования является то, что институциональные матрицы имеют не только конкретные формы выражения в той или иной стране, культуре, но формируясь в определенных исторических условиях, не исчезают, а могут находить свое продолжение и новые формы реализации на другом витке социально-экономического и культурного развития. При этом современные общества становятся столь “текучими” и “проницаемыми”⁴, что создает принципиально новые возможности сосуществования и взаимодополнения различных инвариантных институциональных форм, призванных отвечать на актуальные вызовы.

Взгляд на развитие образования как на смену и соперничество институциональных матриц принципиально важен с позиций социального управления. При всем многообразии его методов среди них достаточно четко выделяются два большие класса, которые условно можно назвать административным и институциональным. Первое в том или ином виде базируется на приказах и жестком подчинении объекта управления субъекту управления. При этом объект управления начинает развиваться не по своей собственной траектории, а по траектории, выработанной субъектом и направленной на достижение конкретной цели. Институциональное управление предполагает установление субъектом управления правил развития объекта. Этот объект не теряет возможности саморазвития, но это саморазвитие происходит в определенных рамках, границах, ограничениях, установленных субъектом. Конкретная цель при этом не всегда может быть достигнута, но она и не воспринимается как единственно возможный и лучший результат управленческого воздействия. В процессе саморазвития объект может обнаружить более эффективный для общества или конкретной группы людей путь, а результат движения по этому пути может быть более удачным, чем та цель, которая изначально была выработана субъектом управления⁵.

Для россиян различие между этими двумя методами управления на макроуровне социально-экономической реальности ярко символизирует разница между плановой экономикой и рыночной экономикой⁶. На микроуровне (отдельных организаций) — это различие наглядно проявляет себя в сопоставлении методов клас-

⁴ Бауман З. *Текущая современность*. СПб., 2008.

⁵ Барков С.А. Избавление от неопределенности — естественное желание и порочная стратегия человечества // Современное общество в условиях социально-экономической неопределенности. XV Международная научная конференция “Сорокинские чтения”: Сб. мат.-в. М., 2021. С. 331–333.

⁶ Барков С.А. *Организация и рынок: противоборство или согласие?* М., 2008.

сического менеджмента Ф.У. Тейлора с полным подчинением работника требованиям администрации и современным подходом к управлению людьми с признанием ценности реализации их собственных инициатив⁷. Институциональное управление оказывается востребованным в том случае, когда объект управления представляет собой сложную систему, а цели его развития являются долгосрочными.

Образование по своей природе всегда было и останется объектом институционального управления. Государство или негосударственные управленческие структуры (учредители университетов, ассоциации родителей, попечительские советы и др.) могут устанавливать правила функционирования и развития образовательных организаций. На новые правила система образования реагирует с явной инерцией, с появлением непредвиденных последствий, с актуализацией латентных функций. Поэтому большинство реформ образования и в нашей стране, и за рубежом, с точки зрения более понятного людям, административного управления, оказывались неудачными. Система приобретала новое состояние, но чаще всего это состояние не было прописано в сценарии реформ, оно становилось следствием саморазвития образования по новым правилам, движения в некотором социально одобряемом направлении, но без четкого определения конечной точки этого движения.

Институты и оппортунистическая природа образования

Формальные институты и неформальные институты (часто называемые институциями) играют в системе образования системообразующую роль не только вследствие воздействия на нее управляющих субъектов. В структуре образовательного процесса заложена проблема, которую рационально мыслящие обучающие и обучаемые самостоятельно решить не могут. Эту проблему можно обозначить как оппортунистическую сущность образования.

Если представить образовательный процесс как экономическую игру, эта сущность становится очевидной. В игре действуют два экономических человека (*homo economicus*), ориентированных на увеличение своего дохода при минимизации усилий. В случае если важнейшей целью образования является получение диплома, рационально мыслящие субъекты сразу найдут взаимовыгодный исход игры: преподаватель будет делать вид, что преподает и ставить высокие оценки, а ученик не будет учиться. Тогда в итоге все

⁷ Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М., 2024.

приложат минимальные усилия, а результат будет достигнут. В реальной жизни данная игра чаще всего сопрягается с коррупционной составляющей, так как считается, что ее результат все же выгоднее для ученика, а преподаватель берет на себя определенные риски, связанные с реальным институциональным контекстом. Если такого контекста нет, то и для преподавателя не преподавать и получать за это деньги будет выгоднее, чем преподавать. Поэтому институты с их санкциями за невыполнение определенных норм и правил становятся частью образовательного процесса.

Кроме того, рационально мыслящие субъекты вне институционального контекста не смогут эффективно организовать образовательный процесс еще и в силу сложной структуры транслируемого знания. В совокупности знаний существует относительно простой и сложный учебный материал. Также существует материал, связь которого с будущей жизнью человека очевидна, и тот, который вроде бы будет не востребован, в особенности с точки зрения молодого человека. Эти фрагменты знаний сложным образом связаны друг с другом, а также с навыками и умениями. Если оставить рационально мыслящих субъектов “без институционального присмотра”, они начнут выбирать удобные для себя фрагменты знаний безо всякой системы. Образование станет легкой задачей для двух сторон, но его реальная эффективность будет стремиться к нулю.

Противодействий оппортунистической сущности образования наличествует два. Первое — это четкая и однозначная ориентация образовательного процесса на получение конкретных знаний. Тогда мотивация учащегося заменит все сопутствующие институты в части его стремления минимизировать свои усилия, а рынок преподавателей тоже вне значимого регулирования институтами отберет наиболее способных для того, чтобы наделить их востребованными знаниями и умениями.

Однако в подавляющем большинстве случаев связь между образованием и конкретными умениями оказывается сложной и неочевидной. Тогда в силу и вступает второе противодействие — система норм, правил и санкций, т.е. институтов. В разных институциональных матрицах, существовавших ранее и существующих сегодня, эти два противодействия сочетались и сочетаются специфическим образом. В каких-то случаях сильная мотивация учащегося ослабляет институциональное регулирование, в каких-то, наоборот, акцент делается на институты при предположении, что значительная часть обучающихся не будет обладать сильной мотивацией к получению знаний.

Технологическое, социальное и культурное развитие общества постоянно ставят вопрос о соответствии заложенных в образовании норм и правил “текущему моменту”. Меняется техника, меняются жизненные стратегии людей, меняется их отношение к науке и знаниям. Если такие изменения оказываются резкими и социально значимыми, неизбежно меняется и институциональная матрица образования. Именно такой момент мы переживаем сейчас, когда общество все более отделяется от той модели, в которой развивалось в индустриальную эпоху или эпоху модерна. Мы постараемся указать на возможные трансформации институциональной матрицы образования в постиндустриальном обществе. Некоторые из них с неизбежностью будут в определенной мере возрождением фрагментов тех матриц, которые существовали ранее и по тем или иным причинам были “забыты” (точнее, отторгнуты обществом). Далее будет представлен обзор институциональных матриц с определением их места в истории общества, жизни отдельных людей, с их преимуществами и недостатками.

Институциональные матрицы образования

Если рассматривать всю совокупность институциональных матриц образования, то в ней отчетливо выделяются два класса — матрицы индивидуального обучения и матрицы группового обучения. Составляющие их нормы и правила различаются существенным образом. В индустриальном обществе главной матрицей была традиционная, относящаяся к групповому обучению. Часто само образование как социальный институт воспринималось именно как процесс, в котором задействованы группы, а не отдельные учащиеся. В современных условиях целесообразно вспомнить об исторических прецедентах матриц индивидуального обучения. Именно они восполняют те недостатки традиционной матрицы, которые становятся очевидными сегодня и которые непреодолимы в рамках группового обучения. С них мы и начнем, тем более что в историческом плане именно матрицы индивидуального обучения были первыми.

Матрица самообразования. Это самая древняя матрица, имеющая еще “животное” происхождение. Все высокоразвитые организмы познают свое окружение и формируют принципы обращения с природным миром и себе подобными. Домашние животные — лучшая тому иллюстрация: знания помогают животному выжить, кроме того у него наличествует инстинкт любопытства, который сопровождает его на протяжении всей жизни. Первобытный человек — охотник, собиратель или рыбак — также всегда тратил

определенные силы для самостоятельного познания окружающей его реальности.

И в дальнейшем самообразование присутствовало у всех людей — во все времена и во всех их общностях. В современной России 27,7% взрослого населения старше 15 лет занимаются самообразованием, в молодых возрастных группах процент включенных существенно выше от 52,6% (15–17 лет) до 39,0% (25–39)⁸.

Отличительными чертами этой матрицы служат высокая мотивация учащегося (его никто не заставляет получать новые знания и вырабатывать новые умения), отсутствие каких бы то ни было транзакционных издержек (человек ни с кем не взаимодействует, не производит транзакции) и, соответственно, отсутствие управленческих, прежде всего бюрократических структур, сопровождающих образовательный процесс. Управление в данном случае замещается самоуправлением и самоконтролем.

Высокая мотивация и задействование природного инстинкта любопытства делает эту матрицу достаточно эффективной. Очень многое из того, что мы знаем, мы выучили сами — увидели, прочитали, сделали эксперимент и т.п. Однако так как в основе обучения лежал интерес, и человек выбирал те фрагменты знания, которые ему нравились, в воспринятой информации может отсутствовать системность, а сами знания могут быть ложными. Именно в процессе самообразования у многих тысяч людей формируется представление о том, что Земля плоская, что нашей судьбой управляют планеты и звезды, что антибиотики уничтожают вирусы...

Знания, полученные в процессе самообразования, отличаются многообразием. Они могут быть самыми конкретными: человек изучает нечто для решения рабочих задач или жизненных проблем; а могут быть и самыми общими: он изучает историю или астрологию, что называется, “для себя”. Именно на основе характера этих знаний можно выделить подвиды матрицы. В рамках первого подвида подразумевается, что большую часть знаний человек использует в своей работе. В этом случае самообразование приобретает дополнительную рациональную основу — достижение высокого профессионализма. Второй подвид характерен тем, что человек собирает информацию для жизни вне работы, но эта информация также должна быть в какой-то степени полезна. Она может касаться семьи (семейных отношений, отношений между полами и т.п.),

⁸ См.: Итоги выборочного статистического наблюдения участия населения в непрерывном образовании. 2020 // Сайт Росстат. URL:https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/inobr2020/index.html (дата обращения: 17.05.2024).

хобби, обустройства дома и др. Третий подвид — это самообучение исключительно для получения удовольствия. Кроме инстинкта любопытства, здесь трудно обнаружить какой-либо рациональный базис. И именно в случае использования данного подвида могут формироваться множественные ложные знания и представления о мире.

Формальным проявлением матрицы самообразования является экстернат. Эту форму обучения отличают две черты: 1) человек учится самостоятельно, 2) он может пройти обучение быстрее, чем в группе. Эти основополагающие характеристики экстерната говорят о возможной высокой эффективности самообразования. Однако в рамках господства традиционной матрицы коллективного обучения, экстернат до недавних времен занимал явно маргинальное положение во всей структуре образования. В нашей стране, несмотря на наличие ярчайшего и известного всем примера его рационального и эффективного использования (В.И. Ленин экстерном закончил Санкт-Петербургский университет), экстернат применялся и применяется для решения специфических задач, отличных от глубокого и мотивированного усвоения знаний. Сегодня его используют для того, чтобы освободить школьников от изучения предметов, по которым они не будут сдавать ЕГЭ. Так, в 2023 г. только 70 383 российских ученика (1,9% от общего числа обучающихся) являлись экстернами, обучавшимися в форме семейного образования и самообразования. Но популярность такой формы растет, темп прироста составлял 27% по отношению к 2022 г. Особенно выделяются ряд регионов (Москва, Омская область, Санкт-Петербург), которые создают условия для развития альтернативных форм образования⁹.

В условиях развития ИКТ и ИИ отношение к экстернату может радикально измениться. Сегодня самостоятельное изучение предмета может быть увлекательным процессом, вызывающим дополнительную мотивацию у учащегося. В России к данному обстоятельству прибавляется еще и возможность с помощью экстерната решить проблему неукомплектованности учителями отдаленных школ. Конечно, для его эффективного использования нужно создавать и совершенствовать цифровые образовательные платформы, а также иные неvirtуальные “подспорья” для обучающегося, но

⁹ Кузнецова О. Сколько детей учатся на СО? // Портал А-образование. 2024.09.02. URL: <https://ddbo.ru/news/%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE-%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BE/> (дата обращения: 01.06.2024).

все равно в постиндустриальных реалиях “настоящий” (а не “притворный”) экстернат явно может усилить свои позиции в общей структуре образования и сыграть позитивную роль в повышении интеллектуального и профессионального потенциала современных людей.

Матрица наставничества. Наставничество является таким же естественным процессом, как и самообразование, хотя охватывает меньший круг людей и реализуется не всю жизнь, а в отдельные периоды. Не будем останавливаться на схожих с наставничеством видах поведения у животных, скажем только, что его “биологической” основой служит инстинкт копирования, столь же древний, как и инстинкт любопытства. До того, как люди осели на земле, они также активно практиковали наставничество — более умелые и опытные члены племен учили своих собратьев эффективным приемам охоты, рыбной ловли и собирательства. Наставничество в этом случае руководствовалось базовым рациональным соображением — трансляцией лучших образцов поведения от более квалифицированного человека к менее квалифицированному. Когда же человечество перешло к занятию земледелием у наставничества появилась дополнительная специфическая функция, сформировавшая на долгие века институциональный контекст развития образования. Главой племени в это время уже становился не самый быстрый и ловкий охотник или собиратель, а самый “умный” его член. Он должен был распределять земельные наделы, урегулировать конфликты соплеменников, а с развитием торговли — вести переговоры с представителями других племен, с развитием военного дела — возглавлять армию... Эти знания не генетическим, а социальным способом могли быть переданы его потомкам. На этой основе возникла монархическая форма правления, а само образование стало восприниматься как мощный входной барьер в элиту общества.

Наставничество как матрицу индивидуального обучения с передачей знаний от мастера к ученику следует считать одной из важнейших в формировании культурных основ общества. Элита общества стала разительно отличаться от его остальных членов своим интеллектуальным уровнем. Этому способствовало ограничение распространения грамотности, которое имело место вплоть до эпохи Просвещения¹⁰. Наставники учили только избранных.

В крестьянстве и ремесленничестве наставничество многие века было одним единственно возможным видом образования.

¹⁰ *Обзор* Р. Цивилизация. Новая история Западного мира. М., 2010.

И его столь долгая история свидетельствует об эффективности данной институциональной матрицы.

В отличие от самообразования в процессе наставничества ученику передаются только конкретные профессиональные знания и умения. Мотивация обучаемого, как правило, высока — ведь каждый хочет стать хорошим работником и зарабатывать больше денег. Но вполне возможны случаи и со средней мотивацией, когда человек не горит особым желанием повышать свой статус именно в этой профессиональной сфере. Он просто выполняет все требования наставника. Знания и умения, передаваемые наставником, достаточно стандартизированы, так как классическое наставничество применяется либо в относительно простых видах работы, либо по отношению к новичкам, которых нужно обучить азам профессии. Так как человек, как правило, не вправе выбирать себе наставника¹¹, транзакционные издержки организации образовательного процесса являются низкими. Бюрократическое обеспечение в данной матрице появилось только в крупных организациях, где наставничество было “поставлено на поток”, и у администрации возникло желание контролировать то, чему наставники учат своих учеников.

В современном обществе наставничество также популярно. Согласно исследованию Forbes, собственные программы наставничества в 2023 г. имели 84% компаний из Fortune 500 и 100% — из Fortune50¹². Активно развиваются они и в российских компаниях как в части внутриорганизационных программ, так и при посредничестве сторонних цифровых платформ. В 2023 г. сфера наставничества в России получила новый импульс для развития (был объявлен год Наставника). Подъем связан с вниманием государства к проблемам наставничества и стремлением развить практику наставничества на новом уровне. В частности, на платформе Добро.рф был запущен сервис для наставников, уже размещено более 2,5 тыс. проектов в различных направлениях¹³.

Наставничество исправляет главный недостаток традиционной матрицы образования — отсутствие адаптации знаний и умений выпускника учебного заведения к конкретному рабочему месту. В целом, индивидуальную форму передачи конкретных знаний по

¹¹ Прим.: В современных организациях с учетом возможностей цифровизации существуют программы, позволяющие наставникам и “ученикам” выбирать друг друга.

¹² *Winstanely G.* Mentoring statistics you need to know — 2024 // General Mentoring Statistics. 2024.21.02. URL: <https://mentorloop.com/blog/mentoring-statistics/> (accessed: 01.06.2024).

¹³ Платформа по наставничеству Добро.рф. URL: <https://mentor.dobro.ru/>

профессии можно признать успешной во все времена. Важно подчеркнуть, что реализуется эта матрица сегодня кадровыми службами организаций и обычными работниками, а отнюдь не учебными заведениями. Тем самым значимая часть знаний современного человека формируется вне рамок формальных образовательных институций¹⁴. Это является принципиально важным для определения направлений трансформации института образования в постиндустриальном обществе.

Что касается подвидов матрицы наставничества, то несмотря на разнообразие возникающих форм (скоростное, целеполагающее, виртуальное, флеш наставничество и др.), значимыми являются два. Первый насчитывает многотысячелетнюю историю и заключается в передаче знаний, умений и опыта от более возрастного работника молодому. Это прямое наставничество. Второй вид появился совсем недавно и связан с исключительно быстрым и повсеместным развитием ИКТ, — реверсивное (обратное) наставничество. Молодые начинают учить возрастных сотрудников работе на современной технике и с современными технологиями¹⁵. Развитие такого наставничества неизбежно в постиндустриальном обществе и разрушает традиционное представление о структуре образования.

Матрица гувернерства и тьюторства. Эта матрица является на сегодняшний день самой “недооцененной” и одновременно подтвердившей свою эффективность именно в тех направлениях обучения, в которых “проваливается” традиционная матрица. “Мадам” и “мусье”, учившие дворянских детей в прошлые века, воспринимаются как архаичные фигуры, не имеющие ничего общего с современной цифровой образовательной реальностью. Содержание индивидуальных преподавателей часто рассматривается как роскошь, доступная только высшему классу. Постараемся развеять эти предубеждения, безусловно, имеющие рациональную основу, но сильно преувеличенные.

Сегодня очевидны достижения гувернеров доиндустриального общества. Их ученики знали по несколько языков, хорошо умели рисовать и музицировать, писали стихи и великолепно “владели

¹⁴ Щербинин С.Н., Мысливец Н.Л., Барков С.А. Наставничество как инструмент привлечения лиц пенсионного возраста к активной трудовой деятельности // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. 2022. Т. 12. № 1. С. 91–96.

¹⁵ См. подробнее: Старшее поколение в постиндустриальных реалиях / Под общ. ред. С.А. Баркова, И.В. Кузнецовой, А.В. Маркеевой. М., 2022; Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Технологии вовлечения пожилых в трудовую деятельность (обзор зарубежного опыта) // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 11. С. 18–24.

эпистолярным жанром”¹⁶. И все эти достижения имели место в условиях, когда большинство их подопечных не отличались высокой мотивацией к учебе. Им это было не нужно для сохранения высокого социального статуса. Были и действительно талантливые ученики, которые с рвением осваивали ту сферу, где чувствовали свое призвание. Но их были единицы, а с позиций сегодняшнего образования — буквально все отпрыски дворянских семей могут быть записаны в “таланты”. Этот очевидный результат может быть важнейшим доказательством преимуществ индивидуального обучения.

Сегодня тысячи школьников России в течение сотен часов учат иностранный язык. И 90% отучившихся не могут ни говорить, ни читать на нем. Несколько меньшие средства, но с тем же результатом государство в рамках традиционной матрицы образования вкладывает в обучение рисованию и музыке. При этом с частным педагогом английский язык многие изучают за 1,5–2 года. Если представить себе гипотетическую ситуацию, при которой государство передаст деньги, расходуемые на изучение иностранных языков в школах и вузах, родителям, которые наймут своим детям частных учителей, уровень знания в этой области увеличится в разы.

Индивидуальное преподавание обладает скрытыми возможностями, которые стали видны только в эпоху постмодерна на основе подобных сравнений. Конечно, существуют рационально обоснованные и очевидные преимущества, заключающиеся в адаптации скорости и методов обучения к конкретному ученику, а также его невозможность отвлечься от изучения материала в процессе общения с учителем. Но все же результаты, на которые было указано выше, могут быть объяснены только таким образом, каким институционалисты доказывают правомерность и эффективность долгого существования, казалось бы, нерациональной совокупности правил. Так в сфере политики конституционная монархия часто воспринимается как “недо-республика”, как демократия, “отягощенная” ненужной бутафорией. Неслучайно до сих пор во многих странах с данной формой правления, ведутся дискуссии о возможной ее отмене. Но, как показала политическая практика XX в., именно нерациональные и “бутафорские” конституционные монархии были наиболее устойчивыми, не подверженными кризисам политическими режимами в Европе.

В одной из таких стран, славящейся своим консерватизмом, традиция и, соответственно, институциональная матрица гувернер-

¹⁶ Бокова В.М. Отроку благочестие блюсти... Как наставляли дворянских детей. М., 2024.

ства и тьюторства получила свое дальнейшее развитие. Речь о Великобритании. В ведущих университетах этой страны — Оксфорде и Кембридже — значительную часть времени студенты проводят с индивидуальными преподавателями, тьюторами. Им в индивидуальном порядке преподаются базовые предметы специализации, а также наиболее сложные дисциплины. Многовековая практика такого образования, его высочайший уровень позволяют сделать однозначный вывод о том, что активное использование индивидуального обучения может стать основой повышения эффективности образовательного процесса¹⁷.

Каковы же общие главные черты матрицы гувернерства и тьюторства? В процессе обучения ученику транслируются в первую очередь общие знания, хотя определенная часть и узкопрофессиональных знаний обязательно присутствует. Сам ученик может обладать низкой мотивацией к учебе, но все равно он сделает определенные успехи. Так как знания носят общий характер, а их подача зависит от качеств конкретного обучающегося, стандартизация обучения низкая. Каждый тьютор может выбирать свою методику обучения, свои учебники, свои “правила игры” с учеником.

Неудобство этой матрицы образования традиционно объяснялось наличием высоких транзакционных издержек. Чтобы снабдить обучающегося рядом преподавателей-тьюторов, необходимо переработать массу информации об их квалификации, ценах за занятие, времени их проведения. Затем следуют переговоры, обсуждение конкретных деталей (пусть даже неформального) договора. На все это нужно время и нужны деньги. Наличие в индивидуальном обучении большого количества транзакционных издержек, с экономической точки зрения, наилучшим образом объясняет необходимость создания и функционирования образовательных организаций — школ и вузов, где такие издержки минимизируются.

Развитие постиндустриального общества непосредственно связано с сокращением транзакционных издержек и возрастанием возможностей проведения транзакций на открытом рынке. Доступность реализации институциональной матрицы гувернерства и тьюторства обеспечивается сейчас в первую очередь развитием цифровых платформ и многообразных сервисов по поиску и оценке преподавателей. Даже один единственный портал PROFI.ru избав-

¹⁷ Гедгафова Л.М. Опыт тьюторского обучения в университетах Оксфорда и Кембриджа // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2011. № 1. С. 119–124.

ляет родителей или иных заинтересованных лиц (вплоть до самих учеников) от множества звонков знакомым и родственникам, поездок для знакомства с преподавателем, сбора о нем достаточного количества информации. А таких порталов множество. В результате данная матрица образования становится доступной представителям не только высшего, но и среднего класса.

Высокие транзакционные издержки в рамках этой матрицы образования не исчезнут никогда, но они существенно сократятся и в определенной степени начинают себя оправдывать, так как непосредственно связываются с желанием найти лучшего или оптимального реализатора образовательного процесса.

Интересными и самобытными представляются подвиды данной матрицы. Первый из них — это образование элиты, это все те же гувернеры, тьюторы для детей в особняках или в самых престижных университетах. Он укоренен в истории человечества (вспомним об Аристотеле как учителе Александра Македонского), будет существовать и далее, но на нем реальные воплощения этой матрицы не заканчиваются.

Второй подтип, очень распространенный сегодня как у нас в стране, так и за рубежом представляет собой индивидуальное обучение искусствам, музыке, спорту. Он тоже не дешев (если только индивидуального тренера или преподавателя не оплачивает государство), но доступен значительно большему количеству людей, чем только членам элиты общества. Доступность определяется частичностью образования: с тьютором ученик учит только один предмет. Следует обратить внимание, что эта матрица реализуется по отношению к наиболее талантливым ученикам даже в рамках традиционной организации образовательного процесса.

В современном менеджменте существует интересное направление — управление талантами. Его предпосылкой является тот факт, что успех фирмы часто зависит от нескольких талантливых людей, которым дают возможность “раскрыться”. Для этого перенимают опыт работы режиссеров с актерами; специфическим, нестандартным образом планируют офисное пространство; создают широкие временные и организационные возможности для творчества. Такое имеет место во многих организациях, следующих за управленческой модой¹⁸. Фактически, управление талантами дока-

¹⁸ Подробнее см.: *Одегов Ю.Г.* Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. С. 92–99; *Полевая М.В., Сальваторе Д., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 4. С. С. 104–111.

зывает свою дееспособность на микроуровне. Резкое расширение использования институциональной матрицы гувернерства и тьюторства создает предпосылки к управлению талантами в масштабах страны, т.е. на макроуровне. Как уже говорилось ранее, ученики гувернеров прошлых веков сегодня воспринимаются как таланты, которым подвластны те умения, которые наблюдаются сегодня у немногих людей. Постиндустриальное общество в целом тяготеет к тому, чтобы повторять элементы доиндустриального на новом уровне. Этот феномен, следуя диалектической логике, можно назвать “закручиванием спирали” времени¹⁹. В сфере образования вполне возможно такое закручивание в случае возрождения данной институциональной матрицы, безусловно, приспособленной к новым условиям.

Третий подвид матрицы гувернерства и тьюторства основан на передаче знаний и умений от родителей к детям. Сама по себе такая передача создает проблемную ситуацию. К вечным конфликтам отцов и детей прибавляются еще и эмоциональные переживания по поводу усвоения знаний. Некоторые родители однозначно отказываются от такой практики, и даже будучи специалистами в определенных областях, нанимают тьюторов (часто своих друзей) для подготовки детей. В случае реализации образовательного процесса между родителями и детьми должна быть некоторая “дистанция власти” (если использовать термин Г. Хофштеде). Должно наличествовать определенное отчуждение. В прошлые века она существовала, и наставниками часто выступали родители. Сегодня такая дистанция — скорее исключение из правила. Но в мире находится немало родителей, которые в современных условиях все же берут на себя ответственность за образование детей.

Нежелание родителей выступать в качестве тьюторов не препятствует тому, чтобы на практике реализовывалась такая схема получения знаний детьми. Формальные нормы традиционной матрицы образования вообще исключают родителей из образовательного процесса. На практике же самые главные знания в жизни он получает от родителей. В школу он поступает, уже умея считать до ста, умея читать и писать. Все эти навыки по неформальным институтам должны привить ему родители, бабушки и дедушки. Фактически, все то, чем гордилось групповое обучение в период ликвидации безграмотности, сегодня переложено на плечи родителей-тьюторов. Опять же в силу неформальных институций традиционной обра-

¹⁹ Подробнее об этом см.: Барков С.А., Зубков В.И. Монологи и диалоги о пост-модерне и постмодернизме. М., 2019. С. 355–375.

зовательной матрицы тьюторскую роль родители не теряют и после поступления ребенка в школу. Сегодня многие учителя любят повторять о том, что родители должны учиться вместе с детьми. Им и приходится это делать. Выясняется, что без индивидуального образования даже формально ориентированная на групповое обучение матрица существовать в постиндустриальном обществе не может. Поэтому повысить общественный статус и сделать более распространенными тьюторство кажется вполне уместным.

Наконец, существует еще один, наиболее распространенный подвид данной матрицы в нашем обществе. Это репетиторство. Но все же, с институциональной точки зрения, оно образует самостоятельную матрицу, так как всецело определяется прагматическими задачами поступления куда бы то ни было или сдачи экзаменов.

Матрица репетиторства²⁰. Репетиторство отличается от гувернерства и тьюторства высокой конкретностью получаемых учеником знаний. Если наставник дает конкретные знания для работы, то репетитор предоставляет такие же знания для сдачи экзамена. Успешная сдача экзамена — это еще не знание предмета. И чем выше формализация сдачи экзамена, тем больше эта разница. Поэтому часто в обыденной жизни синонимом репетиторства выступает не образование, а “натаскивание”. Вместе с тем и в форме репетиторства индивидуальное образование показывает свою эффективность, чему можно найти множественные примеры. Иногда школьник-спортсмен, почти не учившийся в школе в силу своего участия в соревнованиях, за считанные месяцы осваивает программу нескольких классов и сдает экзамен.

Если же экзамен не сильно структурирован и сдается по неизвестным ни ученику, ни преподавателю вопросам, репетиторство оказывается очень эффективной матрицей образования, так как в большинстве случаев использует сильную мотивацию обучающихся и ориентирует их на знание всего предмета, а не отдельных вопросов.

В нашей стране снижение уровня подготовки поступающих после введения ЕГЭ одной из своих причин имеет нивелирование матрицы традиционного репетиторства. В свое время многие сторонники ЕГЭ говорили о том, что с его введением репетиторство

²⁰ Иногда наиболее успешные или наиболее алчные репетиторы ведут занятия с группами. Но, по большому счету, это все же исключения из общего правила. Поэтому институциональная матрица репетиторства включена в тип индустриального обучения.

исчезнет. Этого не произошло. Но сменился подвид данной институциональной матрицы. Репетиторство для сдачи ЕГЭ стало исключительно натаскиванием, а ранее оно объединяло подготовку к сдаче экзамена и реальную передачу знаний.

Для кого-то репетиторство — это коррупция, но с экономической точки зрения, это эффективный способ наращивания человеческого капитала. В результате работы репетиторов люди становятся умнее, и в современных реалиях долгий исторический опыт репетиторства как наиболее часто встречающейся в нашей стране матрицы индивидуального обучения необходимо использовать и развивать.

Теперь перейдем к матрицам группового (коллективного) обучения. С рациональной точки зрения, оно должно было бы всегда быть лучше, чем индивидуальное. Во-первых, оно способствует разнообразным “синергетическим” эффектам от взаимодействия разных людей. Одни ученики помогают другим. Другие могут объяснить материал на языке, понятном большинству обучающихся, третьи нацелены на конкуренцию с товарищами и из-за этого более активно учатся. Подобного рода эффекты можно продолжать. Во-вторых, именно в общении со сверстниками у человека вырабатываются базовые мягкие навыки (умение общаться, правильно вести себя в конфликтных ситуациях, толерантность, умение поддерживать “деловые” отношения и др.). В силу этого второго достоинства невозможно отказаться от группового обучения. Оно обязательно должно присутствовать в жизни человека. Но, может быть, в меньших объемах, чем это было в индустриальном обществе. Наконец, в-третьих, оно дешевле.

По сравнению с достоинствами недостатки группового обучения выглядят “блекло” и, вроде бы, должны полностью “окупаться” его позитивными свойствами. Однако этого не происходит. Во-первых, недостатки такого обучения кроются в эксцессах групповой динамики. И речь не только о явных эксцессах таких, как конфликты или моббинг. Главный эксцесс — это отвлечение на общение от получения знаний. В группе внимание всегда рассеивается. Во-вторых, групповое обучение по определению не может учесть значительную часть индивидуальных различий между обучающимися.

Матрица массового обучения. Массовое обучение стало знакомением индустриальной эпохи. Крестьянин тысячелетиями выполнял разные виды работ, не требовавших грамотности. С рабочими ситуация изменилась. Труд на индустриальных предприятиях стал предполагать наличие у людей умения читать и писать. И во всех

странах в разное время возникла ситуация, требовавшая одновременного обучения миллионов людей. Поэтому матрица массового образования может быть также названа матрицей ликвидации безграмотности. Для этого в образование были перенесены принципы массового производства. Фактически, эта матрица представляет собой адаптацию фордизма к сфере получения общих знаний. При этом мотивация учащихся была очень высокой — получая образование, они меняли свою жизнь, зримо повышали свой социальный статус. Люди с радостью учили математику, физику, биологию, даже не всегда задумываясь о том, что из этого им пригодится в жизни. Но самое главное, что они стали уметь читать и писать, а это нужно было каждому.

Когда все взрослое население прошло через процедуру ликвидации безграмотности, а среднее образование стало всеобщим, фордистские методы организации обучения стали постепенно отходить в прошлое. Матрица массового обучения сменилась традиционной матрицей образования, но наследие фордизма оказалось достаточно живучим, и все десятилетия после ликвидации безграмотности лучшие учителя по всему миру пытались и пытаются бороться с излишней унификацией методов и содержания образования.

При всей своей видимой рациональности матрица массового обучения содержала в себе и неявные институты. Важнейшей из них был пиетет перед учителем. В этом пиетете было и уважение к старшим, воспитываемое в доиндустриальном обществе, и восприятие учителя как человека “приобщенного к тайнам науки”, и привычка, выработанная на фордистском производстве, беспрекословно подчиняться начальникам. Во многом вследствие наличия этой институции матрица массового образования, авторитарная по своей сути и принципиально не учитывающая индивидуальных различий между обучаемыми, оказалась столь успешной в короткий, отведенный ей историей, период времени.

Матрица традиционного образования в качестве своего главного правила имеет передачу общих знаний в групповой форме. Большинство других ее составляющих соответствуют здравому смыслу, и поэтому многие люди полагают, что такая матрица является единственно возможной в передаче знаний от учителя в школе или преподавателя в вузе к ученику или студенту. Как было показано выше, это отнюдь не так.

Традиционная матрица существует уже много десятилетий, а где-то даже и столетий, и распространена по всему миру поэтому в ней можно выделить множество подвидов по самым разным

основаниям. Но, когда о таком выделении спросят нашего соотечественника, он почти без колебаний выделит два главных подвида — это платный и бесплатный. Для нашей страны появление платного образования стало важнейшей институциональной трансформацией данной матрицы. Но, как показывает сравнительный анализ, в мировом масштабе эффективность традиционной матрицы не сильно определяется фактором платности. Для России характерно специфическое, “очень либеральное”, отношение к платным студентам. Отсюда вытекает и в целом низкая эффективность платных программ. Но, как можно увидеть из табл. 1, в большинстве стран высшее образование платное, и в этом случае такой проблемы не возникает.

Таблица 1

Платное и бесплатное образование в разных странах мира

Страна	Особенности бесплатного школьного образования	Особенности организации платного школьного образования	Наличие и особенности организации бесплатного высшего (вузовского) образования
США	Государственные школы (обучается около 90% детей)	Частные школы	Нет Но существует широкая сетка различных стипендий и грантов, а также кредитов на обучение
Канада	Государственные школы (обучается около 93% детей)	Частные школы	Нет Аналогичная с США ситуация
Великобритания	Государственные школы	Частные школы, включая школы-пансионы (более 2000)	Нет Но есть система стипендий
Германия	Государственные школы	Частные школы, включая школы-пансионы и школы с проживанием в принимающих семьях	Есть Бакалавриат и магистратура бесплатные не только для немцев, но и для иностранцев. Студенты платят только семестровый взнос (от 60 до 400 EUR в семестр). Программы в основном на немецком языке; но есть и на английском

Италия	Начальное школьное образование обязательно и бесплатно для всех, включая детей мигрантов (в том числе и нелегальных). Далее бесплатно в государственных школах до высшей ступени (последних пяти классов из 13)	Высшая школа (последние 5 классов из 13)	Нет Но есть система стипендий: стипендии, которые выдаются по финансовому положению студента (need-based), и те, которые получают за академические достижения (merit-based)
Финляндия	Государственные школы. Бесплатно всем ученикам предоставляются обеды и школьные принадлежности	Практически отсутствуют частные школы	Есть Для граждан и для иностранцев при условии обучения на финском или шведском языке. Англоязычные программы платные, стоимость от 4000 до 15000 EUR в год
Норвегия	Государственные школы, в которых могут также учиться дети мигрантов	Практически отсутствуют частные школы	Есть Для местных студентов и для иностранцев (можно выбирать и англоязычные программы). Студенты оплачивают лишь семестровый сбор в размере 30–60 EUR
Аргентина	Государственные школы, в которых могут также учиться дети мигрантов	Частные и католические школы	Есть Степень бакалавра бесплатно как для местных студентов, так и для иностранцев (на испанском языке)
Бразилия	Государственные школы (очень большие классы, средняя численность 40–70 человек в классе)	Частные школы	Есть В государственных университетах образование бесплатно для всех, включая иностранных студентов (на португальском языке)
Чехия, Словакия, Польша	Государственные школы	Частные школы (в Чехии существуют даже специальные школы для русских учеников)	Есть В государственных университетах образование бесплатно для всех, включая иностранных студентов (на государственном языке страны)

Япония	Начальная и средняя школа (является обязательной) в государственных школах	Частные школы, высшая ступень в государственных школах	Нет Но есть возможность получить гранты
Китай	Всеобщее 9-летнее образование в государственных школах	Высшая ступень школьного образования	Нет Но есть возможность получить гранты
Южная Корея	Государственные школы до 10 класса	Частные школы и три последних класса из 12	Нет Но есть возможность получить гранты

Бесплатное школьное образование существует практически везде и связано с реализацией одного из социальных прав человека — права на образование. Это право часто закрепляется в конституциях стран или отдельных законах. А высшее образование рассматривается как ценность, за которую студент или семья студента должны платить. Наличие бесплатного образования для иностранцев во многих странах Европы (а в ряде случаев появилось оно не так давно) связано со специфическим институциональным фактором. Желание бесплатно (или дешево) учиться может вызывать приток высококвалифицированных мигрантов в страну. Из-за низкой рождаемости европейские страны стали использовать бесплатное образование в качестве приманки для мигрантов. Такая ситуация еще раз подчеркивает многообразие целей, для которых используется социальный институт образования. Причем скрытые, неявные цели могут оказывать самое непосредственное влияние на формирование институциональной матрицы образования в конкретном месте и в конкретное время.

В России очень сильной неформальной институцией является социальное неодобрение платности образования. Согласно исследованиям 39% россиян считают, что высшее образование должно быть бесплатным²¹, безоговорочно заплатить за образование своих детей согласилась пятая часть опрошенных родителей (20%), 37% опрошенных не готовы оплачивать учебу детей²².

²¹ Исследование показало отношение россиян к платному высшему образованию // РИА новости. 2023.29.08. URL: <https://ria.ru/20230829/obrazovanie-1892806556.html> (дата обращения: 20.05.2024).

²² Опрос показал отношение россиян к платному образованию // РБК. 2020.28.08. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f48dab39a794772f9fda504> (дата обращения: 20.05.2024).

Советское наследие и современный постоянно возобновляемый дискурс о важности человеческого капитала делают платное образование в глазах наших соотечественников чем-то маргинальным, вызванным бедностью государства и разрушающим традиционную матрицу образования. Но спорить с экономикой сложно. Если даже в странах с более высоким уровнем жизни, более высокими налогами значительная часть высшей ступени школьного образования и высшее образование является платным, стоит задуматься о неизбежности развития платного образования и в России. “Загнанное в угол” общественным мнением оно проявляет себя в “поборах”, с которыми сталкиваются родители уже с первых классов школы, в привлечении в вузы в качестве платных студентов тех людей, которые по своим интеллектуальным возможностям не должны там учиться, и многих других проблемах. Как и любое институциональное изменение, “оправдание” платного образования происходит очень медленно. Но такая тенденция есть: уже в ряде регионов, где до предела сократили бюджетный набор на юридические и экономические специальности, многие родители, подобно гражданам Китая, начинают заранее копить деньги, если хотят видеть своих детей специалистами в этих областях.

За десятилетия своего существования традиционная матрица образования обрела дополнительные неявные смыслы и подверглась множественным трансформационным процессам. От фордистской системы образования она отличается двумя важными моментами. Во-первых, ранее уже говорилось, что сегодня в школу ученики уже приходят, умея читать и писать. Освоение ряда предметов может даваться ученику с трудом, и тогда возникает потребность в репетиторах. Финальный экзамен в рамках данной матрицы настолько сложен, что и для его успешной сдачи в большинстве случаев требуется прибегнуть к услугам репетиторов. Традиционная матрица оказывается неявно детерминирует использование матрицы тьюторства и репетиторства, хотя конвенционально воспринимается как самодостаточная. Во-вторых, в ней отсутствует неформальная институция пиетета перед учителем. Демократизация общества сделала свое дело. Нивелирование иерархических отношений между учителем и учеником наблюдается в разных масштабах во многих странах мира, включая Россию.

Если матрица массового обучения концентрировалась на формировании навыков чтения, счета и письма, а остальные предметы воспринимались как некое красивое к ним дополнение, в традиционной матрице по определению все предметы равны, и ученик

должен успевать по всем дисциплинам. Этот предельный “эгалитаризм” явно вступил в противоречие со здравым смыслом, согласно которому всегда есть главные и второстепенные дисциплины. Внедрение ЕГЭ “перевернуло” ситуацию, не улучшив ее. Теперь два последние года учебы в школе ученики, да и учителя всецело отдают силы только “главным” предметам, по которым пройдет финальный экзамен. От полноценного образования в данный период переходят к “коллективному натаскиванию” для завершения обучения²³.

Скрытая нерациональность традиционной матрицы усиливается процессами изменений, имеющими вроде бы позитивные цели, но обрастающими множеством непредвиденных последствий. К таким процессам следует отнести поиск максимальной объективности в оценке знаний, что приводит к тотальной бюрократизации и формализации (в том числе и экзаменационных заданий). Борьба с коррупцией оборачивается отчуждением между учениками и учителем, а также принижением социальной значимости тех услуг, которые оказывают частные преподаватели и репетиторы. Стремление к экономической эффективности приводит к перегрузкам учителей и выработке искусственных показателей этой эффективности²⁴.

Институциональные противоречия и функциональные проблемы традиционной матрицы можно долго перечислять. Традиционная матрица оказывается поражена множеством институциональных и управленческих “болезней”, а технический прогресс и постмодернизация сознания людей часто делают ее мало совместимой с окружающей социально-экономической реальностью. Именно поэтому буквально во всех странах уже с конца XX в. постоянно говорят о кризисе образования и необходимых его реформах.

Матрица образования взрослых формировалась в основном не в учебных заведениях, а в отдельных организациях — как коммерческих, так и некоммерческих. Речь идет о подготовке, переподготовке и повышении квалификации. Сегодня к практической реализации данного направления в образовании активно привлекаются вузы,

²³ Еще больше усугубит ситуацию масштабирование на всю страну проекта, апробированного с 2023 г. в Москве, в ходе которого во втором полугодии 11 класса учащиеся освобождаются от большинства предметов, вместо них предлагается посещать практикумы для подготовки к ЕГЭ.

²⁴ Барков С.А., Маркеева А.В., Гавриленко О.В. Инновационная бюрократия в управлении высшим образованием // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 58–72.

в России существуют даже особые нормативы, заставляющие их этим заниматься. Если сюда прибавить еще ряд направлений, связанных с удовлетворением не корпоративных, а личных интересов обучающихся, получится очень пестрая картина послевузовского образования.

Большинство этих направлений объединяет одно важнейшее обстоятельство: человека никто после вуза не заставляет учиться. У обучающихся высокая внутренняя мотивация, и на ее основе легко решается проблема оппортунистической природы образования. Наиболее рациональные мотивы связаны с трудовой деятельностью — это карьерные соображения и желание более полно реализоваться в профессии даже без карьерного роста.

В последнее время специфической реализацией данной матрицы стали “серебряные” университеты, рассчитанные на обучение лиц старших возрастов (пенсионеров и предпенсионеров). В их программах явно существует отклик как на мотивы, связанные с работой (курсы компьютерной грамотности), так и на мотив получения удовольствия (курсы отечественной и зарубежной истории, иностранных языков, психологии и др.)²⁵.

Однако специфический подвид матрицы образования взрослых определяется не контингентом обучающихся, а целью обучения. Идущая под самыми благими лозунгами бюрократизация организационной жизни во всех видах организаций — от государственной службы до ритейла — привела к тому, что в определенное время человеку стал обязательно требоваться документ, подтверждающий его квалификацию или ее повышение. В ряде случаев это действительно важно и нужно. Но иногда чиновники и менеджеры корпораций просто “коллекционируют” дипломы. Образование взрослых, ориентированных на выполнение бюрократических процедур — это особая институциональная матрица. Она активно развивается в России. Здесь внутренняя мотивация замещается внешней, которая не спасает от оппортунизма. Для осуществления на практике императива непрерывного образования, растет количество программ, которые по большому счету не нужны ни преподавателям, ни обучающимся, но востребованы руководством организаций в качестве подтверждения их следования самым модным тенденциями в HR-менеджменте.

Если же оставить за скобками этот специфический подвид матрицы образования взрослых, она в постиндустриальном обществе

²⁵ Барков С.А., Маркеева А.В. Пожизненное обучение как императив реформирования государственно-частной системы образования в России // ЭКО. 2022. № 12. С. 106–126.

оказывается исключительно востребованной и решающей самые разные проблемы — от очевидного устаревания знаний до обретения психологического комфорта от общения в пожилом возрасте.

Матрица бирюзового образования. Название данной матрицы весьма условно. Условным может показаться и само объединение в матрицу очень несхожих между собой явлений. На самом деле, это матрица экспериментального образования, нацеленного на решения очевидных проблем традиционной матрицы. Эксперименты такого рода насчитывают не одно десятилетие и чаще всего вызваны к жизни отдельными “неравнодушными” педагогами или группами педагогов-единомышленников. Любой эксперимент по своему уникален, он нарушает сложившиеся институциональные правила и нормы. Но, в данном случае, объединение экспериментов в общую матрицу оказалось возможным в силу того, что все они решали и решают примерно одни проблемы и ориентированы на общие направления реформирования группового обучения. Очень показательный пример такого эксперимента приведен в книге автора термина “бирюзовая организация” Ф. Лалу, отсюда и возникло название матрицы. Лалу приводит в качестве примера Берлинскую евангелическую школу ESBZ, созданную в 2007 г. Организацию образовательного процесса в ней он описывает так: “Самостоятельное изучение основных предметов в выбранном учеником темпе занимает первые два часа утренних занятий. Большую часть дня занимает работа над индивидуальными и коллективными проектами, связанными с задачами из реальной жизни. Одни ученики занимаются перепланировкой части школьного здания, а потом координируют ремонтные работы, проводимые по их плану. Другие ведут переговоры с городским советом, чтобы убедить его принять более высокие стандарты защиты окружающей среды”²⁶.

Общими чертами бирюзовой матрицы являются: ориентация на 1) индивидуализацию обучения, адаптацию его методик и содержания к конкретному ученику/студенту; 2) поощрение инициативы учащихся, их самоуправления и ответственности за свои действия; 3) активное общение учителя как с учениками по отдельности, так и с их группами, обсуждение самых разных учебных и жизненных ситуаций без обязательной привязки к тому предмету, который учитель преподает. Наряду с этими направлениями работы в полном соответствии с современной теорией менеджмента в бирюзовой матрице образования активно применяется проектный подход.

²⁶ Лалу Ф. Открывая организации будущего. М., 2016. С. 95.

Образование всегда было и останется процессом. При этом любую дисциплину можно изучать сколь угодно долго. Результатами такого изучения в традиционной матрице являются оценки. Но сегодня для думающих учеников их недостаточно. Им хочется видеть конкретный результат обучения, а любую человеческую деятельность, заканчивающуюся нестандартным результатом, можно назвать проектом. Поэтому почти во всех современных попытках улучшить традиционную матрицу находится место учебным и внеучебным, индивидуальным и групповым проектам.

Сегодня проекты как элемент бирюзовой матрицы активно проникают в традиционную матрицу образования²⁷, хотя сами по себе изменить ее они не в силах. Нужны комплексные усилия по созданию новой институциональной среды образования. Так в берлинской школе проекты применяются не только в учебе, но и в внеклассной деятельности ученика, которого ориентируют на проявление значимых для общества инициатив.

Вскрывая базовые проблемы традиционной матрицы — отсутствие индивидуального подхода к обучающимся и ориентацию не на знание предмета, а на оценки — бирюзовая матрица проявляет себя на практике множеством разнообразных экспериментов, многие из которых оказываются удивительно удачными, но при этом почти всегда базируются на воле и творческой энергии отдельных людей.

Рассмотренные институциональные матрицы достаточно сильно отличаются друг от друга по ряду важных критериев и создают специфические среды (институциональные контексты) реализации образовательного процесса. Первый критерий относится к содержанию образования, он подразделяет передаваемые обучающемуся знания на конкретные и общие. Вторым критерием выступает сама мотивация обучающегося. Критерием, непосредственно относящимся к организации обучения, является стандартизированность процессов и бюрократический контроль. Последним критерием, определяющим специфику институциональной матрицы образования, служит уровень получаемых знаний.

Сравнительная информация о всех восьми рассмотренных выше институциональных матрицах образования представлена в табл. 2.

²⁷ Ertelt B.-J., Kondurov R., Scharpf M., Barkov S. A., Kolodeznikova I.V. Project studies as a transborder didactic tool in higher education (the case of the German-Russian study project) // Theory and Practice of Project Management in Education: Horizons and Risks 2020. SHS Web of Conferences. France, 2020. Vol. 79. P. 02005.

Институциональные матрицы образования

Обучение	Индивидуальное						Групповое			
	Самообразование	Наставничество	Гувернерство, тьюторство	Репетиторство	Массовое обучение	Традиционное образование	Образование взрослых	Виртуозное образование		
Условное название матрицы	Конкретные	Конкретные	Общие	Общие как конкретные	Общие	Общие	Конкретные	Конкретные общие		
Получаемые знания и навыки	Высокая	Высокая или средняя	Разная, может быть самая низкая	Высокая	Чаше высокая	Чаше высокая	Высокая	Высокая		
Мотивация обучающихся	Низкая	Высокая, есть учет индивидуальных различий	Низкая	Высокая, но есть учет индивидуальных различий	Очень высокая	Средняя	Высокая	Низкая		
Стандартизированность процессов	Отсутствует	Низкое	Отсутствует	Отсутствует	Высокое	Высокое	Высокое	Низкое		
Бюрократическое обеспечение	Отсутствуют	Низкие	Высокие	Высокие	Минимальные	Низкие	Средние	Средние		
Трансакционные издержки										

Таблица 2 (окончание)

Групповое		Средний и высокий
	С целью получения знаний	Средний и высокий
	С целью получения диплома/	Низкий
	Платное	Низкий и средний
	Бесплатное	
		Низкий
Индивидуальное	Нагаскивание + тьюторство	Средний и высокий
	Нагаскивание	Средний
	Обучение искусству	Средний и высокий
	Обучение родителями	
	Обучение элиты	
	Обратное	Средний
	Прямое	
	Удовольствие	Самый разный
	Семья, дом, хобби	
	Работа	
Обучение	Подвиды матриц	Уровень полученных знаний

Возможные социально-управленческие приоритеты в изменении института образования в постиндустриальных реалиях

Произведенное выше рассмотрение институционального контекста и систематизация институциональных матриц образования выявили некоторые актуальные проблемы социального управления в данной сфере. Решение этих проблем видится в следующих направлениях институциональных изменений:

- расширение возможностей индивидуального образования, т.е. дополнительные возможности реализации матриц самообразования, гувернерства-тьюторства и репетиторства;
- выравнивание статусов платного и бесплатного образования;
- активное развитие образования взрослых для реализации внутренних мотивов человека вплоть до старости, а не для соответствия бюрократическим правилам HR-менеджмента;
- расширение и компетентное использование ИКТ и ИИ в образовательном процессе.

В современных условиях невозможен резкий отказ от традиционной матрицы образования. Да это и не нужно, данная матрица обладает определенными преимуществами, прежде всего в части социализации молодых людей. Однако ее “провалы” по ряду направлений очевидны. Групповое обучение четко обозначило свои ограничения. Для повышения эффективности образования следует активнее использовать самообразование и иные формы индивидуального обучения.

Наращение объемов информации, которые в принципе, должен освоить школьник или студент приводит к тому, что в образовании естественным образом выделяются главные и второстепенные предметы. Сегодня молодые люди просто не хотят запоминать сведения, которые легко почерпнуть с помощью цифровых технологий.

Внедрение индивидуального обучения важно именно в процессе изучения тех предметов, которые родители ученика или сам ученик считают главными. Здесь групповая динамика со всеми ее эксцессами не должна мешать эффективной передаче знаний и усвоения материала. Сегодня уже то, что в присутствии тьютора или репетитора в десятки раз сложнее использовать гаджет при выполнении того или иного задания, резко повысит эффективность обучения.

В качестве административных шагов, способствующих данному институциональному изменению, можно предложить существенное

сокращение групповых форм обучения (что снизит перегрузки у учеников и преподавателей), развитие настоящего, полностью равноправного с обычным обучением экстерната, а также возможную компенсацию государством расходов родителей на индивидуальное обучение.

Важным обстоятельством развития индивидуального образования представляется то, что тьютор может не только и даже не столько учить предмету, сколько формировать общие интеллектуальные способности человека — память, внимание, аналитические способности и др. Для всего этого необходимо запоминать большой объем информации и не прибегать к услугам цифровых технологий при ответе на каждый вопрос. Создать условия для этого под силу только индивидуальному преподавателю.

Необходимым представляется стимулирование различных форматов семейного обучения (*хоумскулинг*), при которых ребенок обучается по школьной программе и проходит обязательные аттестации, не посещая на постоянной основе образовательную организацию. Сочетание в таком обучении традиционных форматов семейного образования (в качестве педагогов выступают родители), так и разнообразных вариантов дистанционного обучения, позволяет более рационально распределить время на изучение предметов (увеличив время на нужные предметы и сократив на второстепенные), преодолеть ограничения, связанные с привязкой к конкретному учебному заведению (это могут быть как ограничения, связанные с качеством образования в конкретном заведении, так и с личностными особенностями самого обучающегося). Для отдельных ситуаций следует признать возможность реализации и совсем редких форм семейного обучения, в частности *анскулинга*, при которых отсутствуют программы обучения и аттестации. Это особый вид обучения (близкий описанной выше бирюзовой модели), при котором ребенок не учится целенаправленно определенным предметам, а получает знания, задавая интересующие его вопросы и отыскивая ответы самостоятельно или с помощью родителей.

Перевод части образования в индивидуальную форму при всей сложности, а порой и болезненности этой ситуации в определенной мере решит и задачу “оправдания” платного образования. То, что за услуги частных преподавателей нужно платить, является частью современной реальности, как в России, так и в другой стране. При общем отрицательном отношении к платному групповому образованию у россиян есть понимание “естественной” платности услуг тьюторов и репетиторов. Высокие результаты обучения в рамках

матриц индивидуального образования будут способствовать снижению отторжения платности.

Наконец, индивидуализация образования может быть органически связана с развитием ИИ. Во-первых, созданные с его использованием образовательные технологии могут приближаться по самой атмосфере их использования к индивидуальному обучению живым преподавателем²⁸. ИИ не даст списать и адаптирует учебный материал под конкретного человека. Во-вторых, в скором времени множественные задачи умственной работы будут переданы нейросетям. Каждый человек должен развивать в себе уникальные способности. Сделать это в группе почти невозможно. Наконец, в-третьих, использование ИКТ и ИИ просто значительно снизит цену индивидуального обучения. Современные технологии резко сокращают транзакционные издержки получения индивидуальных образовательных услуг, само взаимодействие с помощью цифровых технологий оказывается выгодным с экономической точки зрения. Однако здесь все же не следует полностью переходить на взаимодействие в сети, так как, по всей видимости, непосредственное личное общение обучающего и обучаемого является основой той самой загадки эффективности индивидуального обучения, которая в конечном счете лежит в основе предлагаемых институциональных трансформаций.

Органически выросшая из массового обучения времен ликвидации безграмотности традиционная институциональная матрица образования всегда сталкивалась с непреодолимыми сложностями по реализации индивидуального подхода к обучающимся. Сегодня настал момент, когда возможно задуматься над изменением норм и правил, составляющих основу данной матрицы. Ее скрещивание с матрицами индивидуального образования — сложный и длительный процесс, определенные предпосылки которого уже явственно обозначают себя. Скрещивание невозможно произвести административными методами, быстро изменив законы и инструкции, необходима целенаправленная политика, ориентированная на постепенное создание формальных институтов и неформальных институций, поддерживающих этот процесс. В прошлое должны уйти стремление к объективности любой ценой, отрицание элитарности образования, негативное отношение к платному образованию, вос-

²⁸ В российских языковых школах, например, Skyeng цифровой собеседник Кеша (на базе GPT-4) помогает в режиме 24/7 по ощущениям для пользователя как с индивидуальным преподавателем оттачивать навыки общения. Он самостоятельно моделирует диалог с обучающимся, анализирует ответы и мгновенно дает обратную связь, обнаруживая ошибки.

приятие репетиторства как коррупции и многое другое. Новые реалии требуют новых подходов, но иногда эти новые подходы представляют собой “хорошо забытое старое”, и в России с ее давними традициями гувернерства и репетиторства возвращение элементов институциональных матриц индивидуального обучения имеет все шансы создать позитивные эффекты в этой столь значимой сегодня сфере жизнедеятельности общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М., 2008.

Барков С.А. Избавление от неопределенности — естественное желание и порочная стратегия человечества // Современное общество в условиях социально-экономической неопределенности. XV Международная научная конференция “Сорокинские чтения”: Сб. мат-в. М., 2021. С. 331–333.

Барков С.А., Зубков В.И. Монологи и диалоги о постмодерне и постмодернизме. М., 2019.

Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М., 2024.

Барков С.А., Маркеева А.В. Пожизненное обучение как императив реформирования государственно-частной системы образования в России // ЭКО. 2022. № 12. С. 106–126. DOI: 10.30680/ЕСО0131-7652-2022-12-106-126.

Барков С.А., Маркеева А.В., Гавриленко О.В. Инновационная бюрократия в управлении высшим образованием // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 58–72. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-58-72

Бауман З. Текущая современность. СПб., 2008.

Бокова В.М. Отроку благочестие блюсти... Как наставляли дворянских детей. М., 2024.

“Великая трансформация” Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее / Под общ. ред. Р.М. Нуреева. М., 2006.

Гедгафова Л.М. Опыт тьюторского обучения в университетах Оксфорда и Кембриджа // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2011. № 1. С. 119–124.

Исследование показало отношение россиян к платному высшему образованию // РИА новости. 2023.29.08. URL: <https://ria.ru/20230829/obrazovanie-1892806556.html> (дата обращения: 20.05.2024).

Итоги выборочного статистического наблюдения участия населения в непрерывном образовании. 2020 // Сайт Росстат. URL: https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/inobr2020/index.html (дата обращения: 17.05.2024).

Кирдина С.Г. Теория институциональных матриц: в поисках новой парадигмы // Журнал социологии и социальной антропологии. 2001. Т. IV. № 1. С. 101–115.

Кузнецова О. Сколько детей учатся на СО? // Портал А-образование. 2024.09.02. URL: <https://ddbo.ru/news/%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE-%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BE/> (дата обращения: 01.06.2024).

- Лалу Ф. Открывая организации будущего. М., 2016.
- Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Технологии вовлечения пожилых в трудовую деятельность (обзор зарубежного опыта) // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 11. С. 18–24.
- Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.
- Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 92–99.
- Опрос показал отношение россиян к платному образованию // РБК. 2020.28.08. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f48dab39a794772f9fda504> (дата обращения: 20.05.2024).
- Осборн Р. Цифрилизация. Новая история Западного мира. М., 2010.
- Полевая М.В., Сальваторе Д., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 4. С. 104–111.
- Старшее поколение в постиндустриальных реалиях / Под общ. ред. С.А. Баркова, И.В. Кузнецовой, А.В. Маркеевой. М., 2022.
- Щербинин С.Н., Мысливец Н.Л., Барков С.А. Наставничество как инструмент привлечения лиц пенсионного возраста к активной трудовой деятельности // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. 2022. Т. 12. № 1. С. 91–96.

REFERENCES

- Barkov S.A.* Organizatsiya i rynek: protivoborstvo ili soglasie? [Organization and market: confrontation or consent?]. М., 2008 (in Russian).
- Barkov S.A.* Izbavlenie ot neopredelennosti — estestvennoe zhelanie i porochnaya strategiya chelovechestva [Getting rid of uncertainty — a natural desire and a vicious strategy of mankind] // Sovremennoe obshchestvo v usloviyakh sotsial'no-ekonomicheskoi neopredelennosti. XV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya “Sorokinskie chteniya”: Sbornik materialov. М., 2021. S. 331–333 (in Russian).
- Barkov S.A., Markeeva A.V.* Pozhiznennoe obuchenie kak imperativ reformirovaniya gosudarstvenno-chastnoi sistemy obrazovaniya v Rossii [Lifelong learning as an imperative for reforming the public-private education system in Russia] // ЕКО. 2022. N 12. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-12-106-126 (in Russian).
- Barkov S.A., Markeeva A.V., Gavrilenko O.V.* Innovatsionnaya byurokratiya v upravlenii vysshim obrazovaniem [Innovative bureaucracy in the management of higher education] // Vest. RUDN. Ser. Sotsiologiya. 2024. T. 24. N 1. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-58-72 (in Russian).
- Barkov S.A., Zubkov V.I.* Monologi i dialogi o postmoderne i postmodernizme [Monologues and dialogues about postmodernity and postmodernism]. М., 2019 (in Russian).
- Barkov S.A., Zubkov V.I.* Sotsiologiya organizatsii [Sociology of Organizations]. М., 2024 (in Russian).
- Bauman Z.* Tekuchaya sovremennost' [Current Modernity]. SPb., 2008 (in Russian).

Bokova V.M. Otroku blagochestie blyusti... Kak nastavlyali dvoryanskikh detei. [Otroku piety to observe.... How noble children were instructed]. M., 2024 (in Russian).

Ertelt B.-J., Kondurov R., Scharpf M., Barkov S. A., Kolodeznikova I.V. Project studies as a transborder didactic tool in higher education (the case of the German-Russian study project) // Theory and Practice of Project Management in Education: Horizons and Risks 2020. SHS Web of Conferences. France, 2020. Vol. 79. P. 02005.

Gedgafova L.M. Opyt t'yutorskogo obucheniya v universitetakh Oksforda i Kembriđzha [Experience of tutor training in the universities of Oxford and Cambridge] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya. 2011. N 1. P. 119–124 (in Russian).

Issledovanie pokazalo otnoshenie rossiyan k platnomu vysshemu obrazovaniyu [The study showed the attitude of Russians to paid higher education/] // RIA novosti. 2023.29.08. URL: <https://ria.ru/20230829/obrazovanie-1892806556.html> (accessed: 20.05.2024) (in Russian).

Itogi vyborochnogo statisticheskogo nablyudeniya uchastiya naseleniya v nepreryvnom obrazovanii [Results of sample statistical observation of population participation in continuing education]. 2020 // Sayt Rosstat. URL: https://gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/inobr2020/index.html (accessed: 17.05.2024) (in Russian).

Kirdina S.G. Teoriya institutsional'nykh matrits: v poiskakh novoi paradigmy [Theory of institutional matrices: in search of a new paradigm] // Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii. 2001. Vol. 4. N 1. P. 101–115 (in Russian).

Kuznetsova O. Skol'ko detei uchatsya na SO? [How many children study on Family Education] // Portal A-education. 2024.09.02. URL: <https://ddb0.ru/news/%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE-%D0%B4%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9-%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BE/> (accessed: 01.06.2024) (in Russian).

Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Opening organizations of the future]. M., 2016 (in Russian).

Markeeva A.V., Kolodeznikova I.V. Tekhnologii вовлечeniya pozhilykh v trudovuyu deyatel'nost' (obzor zarubezhnogo opyta) [Technologies of involving the senior citizen in working life (review of foreign experience)] // Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika [ociety: sociology, psychology, pedagogy]. 2020. N 11. P. 18–24 (in Russian).

North D. Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki [Institutes, institutional changes and functioning of the economy]. M., 1997 (in Russian).

Odegov Yu.G. Upravlenie talantami — real'nost' sovremennoogo menedzhmenta [Talent management — the reality of modern management] // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Vestnik Omskogo Universitet. Series: Economics]. 2015. P. 92–99 (in Russian).

Opros pokazal otnoshenie rossiyan k platnomu obrazovaniyu [The survey showed the attitude of Russians to paid education] // RBK. 2020.28.08. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f48dab39a794772f9fda504> (data obrashcheniya: 20.05.2024) (in Russian).

Osborn R. Tsivilizatsiya. Novaya istoriya Zapadnogo mira [Civilization. A New History of the Western World]. M., 2010 (in Russian).

Polevaya M.V., Sal'vatore D., Kamneva E.V. Upravlenie talantami: traktovka, sistematizatsiya, opyt [Management: interpretation, systematization, experience] // Upravlencheskie nauki. 2018. N 4. P. 104–111 (in Russian).

Shcherbinin S.N., Myslivets N.L., Barkov S.A. Nastavnichestvo kak instrument privlecheniya lits pensionnogo vozrasta k aktivnoi trudovoi deyatel'nosti [Mentoring as a tool to attract persons of retirement age to active labor activity] // Vestnik Grodnenskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Yanki Kupaly. Seriya 5. Ekonomika. Sotsiologiya. Biologiya. 2022. Vol. 12. N 1. P. 91–96 (in Russian).

Starshee pokolenie v postindustrial'nykh realiyakh [Senior Generation in Postindustrial Realities] / Ed. by S.A. Barkov, I.V. Kuznetsova, A.V. Markeeva. M., 2022 (in Russian).

“Velikaya transformatsiya” Karla Polan'i: proshloe, nastoyashchee, budushchee [“The Great Transformation” by Karl Polanyi: past, present, future] / Ed. by R.M. Nureev. M., 2006 (in Russian).

Winstanely G. Mentoring statistics you need to know — 2024 // General Mentoring Statistics. 2024.21.02. URL: <https://mentorloop.com/blog/mentoring-statistics/> (accessed: 01.06.2024).