

Он был человеком ренессансного типа

(рассказывает Исак Фрумин¹)

В 1998 году было сформировано правительство Примакова, и всем было ясно, что это переходная ситуация. В это время работал форум «Российская школа», вырабатывались новые идеи, но серьезных программ реформирования образования не выдвигалось. При Примакове разрабатывалась Образовательная доктрина Российской Федерации, которая означала откат: отказ от ценностей свободы, интеграции в мировое сообщество. Все эти проблемные точки Доктрины обсуждались на форуме «Российская школа».

Параллельно с группой, которая работала над Доктриной, стала собираться другая группа — на базе Высшей школы экономики под руководством Кузьминова. Была создана экспертная группа, в которой активное участие принимал А. А., разрабатывавшая вопросы содержания образования. Когда В. М. Филиппов был переутвержден в качестве министра образования, то есть перешел из правительства Примакова в правительство Касьянова, он, по всей видимости, осознал, что то направление развития школы, которое было представлено в Доктрине, не соответствует тенденциям социально-экономического развития страны, общей идеологии модернизации. И именно тогда он поставил на группу, которая была близка к Высшей школе экономики и в которой одну из ключевых ролей играл Анатолий Аркадьевич. Фактически Филиппов и возглавил тогда работу этой группы над выработкой программы модернизации образования.

Программа «Яблока» сыграла в этом роль, но не больше, чем целый ряд других программ. Потому что идеи общественного участия в управлении, проблема объективной оценки качества кочевали тогда из программы в программу. Но надо признать, что именно благодаря настойчивости и последовательности Пинского ряд важнейших идей, таких как идея компетентностно ориентированного содержания образования, нашли свое очень ясное воплощение в программе модернизации. Можно утверждать, что Анатолий Аркадьевич был одним из ключевых ее соавторов. И после того как эта программа была принята правительством и стала основой разворачивания правительственной политики, Анатолию Аркадьевичу, который оставался директором школы, было предложено стать советником министра. И уже в этом качестве он курировал и разрабатывал ряд важнейших направлений реформы образования.

Кроме этого, Анатолий Пинский стал душой созданного в то время, опять-таки на базе ГУ–ВШЭ, РОСРО — Российского общественного совета развития образования, который попытался объединить вокруг себя не только либералов, но и всех людей, заинтересованных в развитии российского

¹ Исак Давидович Фрумин — в 90-х годах директор гимназии «Универс» г. Красноярск, позднее координатор образовательных программ Всемирного банка. - *Прим. ред.*

образования. РОСРО стал площадкой для коммуникации относительно различных стратегий, которые возникали в то время в российском образовании и боролись за то, чтобы стать базовой стратегией развития.

В этом качестве Анатолий Аркадьевич отстаивал прежде всего два направления работы, вернее, отстаивал все, но свой энтузиазм и интеллектуальные усилия он вложил в два направления: это общественное управление образованием — автономия школы при общественном контроле и профильное обучение. Он всегда подчеркивал, что автономия не означает свободу учителей делать все, что они захотят, а общественное управление не означает помощь общественности административным структурам, которые стоят над школой. Его идеалом была школа, которая управляется всем школьным сообществом, в которое входят и учителя, и ученики, и их родители. Последовательно и настойчиво, как и все, что он делал, он пытался претворять эти идеи в жизнь. В то время был подготовлен законопроект о школьных управляющих советах, который, к сожалению, не получил продолжения. Но, тем не менее, Толе удалось сделать так, что эта идеология стала доминирующей в дискуссиях о развитии управления образованием.

Конечно, один из самых дорогих для него интеллектуальных «детей» последнего времени — это проект профильной школы. Потому что именно Пинский понял в свое время, что никакие перемены в стандартах образования без изменения структуры того, как учится ребенок в старшей школе, не помогут реально повысить качество образования. Только профилизация, которая понималась им как индивидуализация, могла разрешить противоречие между необходимостью дать школьникам фундаментальные и одновременно прикладные современные знания, умения и навыки и невозможностью дальнейшей перегрузки содержания образования. Он со всей страстью продвигал эту идею.

Было очень интересно, как она эволюционировала. В первоначальном варианте этой концепции предполагалось, что ученые из московских кабинетов разработают пять, десять — неважно — профилей и потом все школьники будут двигаться по ним. Но после первых же проб и дискуссий с реальными людьми, которые в этом принимали участие, Толя понял, что это может превратиться просто в новую, более изощренную форму жесткого администрирования учебного процесса и самой учебной деятельности ученика. Он резко и решительно перенес центр идеологии профильного обучения с заранее подготовленных профилей на индивидуальные образовательные траектории.

В этой работе у Пинского проявилась фантастическая способность объединять людей. Он, понимая, что в команде стратегов и реформаторов, к которой он принадлежал, не хватает людей, которые способны реализовывать идеи профильного обучения в тексте учебных планов, в предметных методиках и т.д., предложил сотрудничество РАО, Институту содержания и методов обучения. Этот институт славился как оплот всего консервативного в педагогической науке — не настолько, как Институт

воспитания, но почти. Толя сумел с этими людьми начать работу, и работали они вместе очень эффективно.

К сожалению, здесь надо сказать, что после смены руководства министерства совершенно необыкновенным образом этот проект был у Пинского отобран. По-видимому, кто-то решил, что мавр сделал свое дело. Проект передали в руки людей, которые, вероятно, не вполне понимали и понимают его общую идеологию. Мы можем теперь только предполагать, насколько успешным было бы сегодня профильное обучение в России. И можно только надеяться на то, что, поскольку сама эта идея довольно понятна и понятна благодаря Пинскому широкой педагогической общественностью, она сама взойдет. Хотя, конечно, Анатолий организовывал распространение профильного обучения как системный, очень четкий проект, который сегодня уже дал бы свои плоды.

Не хотелось бы думать о том, какой удар по его здоровью это нанесло. Он чрезвычайно тяжело это переживал, он встречался с министром, писал письма в министерство, но по формальным причинам в пересмотре решения о том, кто будет вести этот проект, было отказано, и он переживал это как потерю очень дорогого для себя дела.

Но надо сказать, что А. А. это не сломило. Он придавал большое значение дистанционному профильному обучению, возможностям новых информационных технологий, и в разговорах с друзьями он делился своими планами, что в следующем, 2007 году он займется этой формой обучения, которая позволит резко индивидуализировать учебный процесс в школах, которые сегодня не имеют возможностей для профильного обучения, прежде всего в сельских.

Уйдя с позиции советника министра, он сосредоточился на работе в Центре социально-экономического развития школы Высшей школы экономики, и последним его детищем, вместе с А. И. Адамским и И. М. Реморенко, стал дизайн нового этапа национального проекта, комплексный проект развития региональных образовательных систем. Именно Пинскому принадлежит выбор основных направлений: новая система заработной платы педагогов, подушевое финансирование, общественное управление и оценка качества образования. Он сформулировал основные рамки для движения регионов в этом направлении и очень радовался, что национальный приоритетный проект «Образование» приобретает черты системной институциональной реформы. Это был его последний и, к сожалению, незаконченный проект.

В последние несколько лет в жизни А. А. случилось два очень тяжелых трагических события, не говоря уже о смерти матери в 2003 году. Одно — это когда у него отобрали проект профильного обучения. Он же занимался им 22 часа в сутки: когда у него этот проект отобрали, он не знал, как себя вести. При этом он поступил очень благородно по отношению к ВШЭ, потому что выигравшая организация, которая перехватила этот проект, предложила Пинскому работу в качестве индивидуального консультанта. И

он отказался, потому что его условием было, что они возьмут на контракт ВШЭ.

Страшным ударом для него было и то, что случилось 1 сентября 2004 года, когда после замечательного праздника начала учебного года в результате несчастного случая во дворе школы погибла ученица второго класса. Друзья помнят, как Толя переживал это событие, как он пытался помочь ее семье и винил себя в том, что, занимаясь работой в области образовательной политики, он уделял меньше внимания школе. Это событие послужило для него толчком к тому, чтобы отказаться от директорства, потому что, как он говорил в разговорах с друзьями, работа директора школы очень ответственная, требует полного вовлечения, и ей нельзя заниматься по совместительству. Для него это было мучительное решение, но он его принял, несмотря на то что до этого лет 7 спокойно совмещал эту работу с массой других.

Особенностью Пинского как управленца в больших национальных проектах было то, что он пытался управлять ими «в ручном режиме». Он не просто придумывал какой-то проект и из Москвы рассылал его по тысячам школ. Он пытался дойти до них лично. Он очень эффективно работал с информационными технологиями и безумно много ездил по регионам, встречался с людьми, лично смотрел, что происходит. Поэтому эти проекты были уникальны, и поэтому они реализовывались с такой результативностью. Потому что традиционно проекты в образовании осуществляются у нас так, что приглашают людей в Москву, дают им какую-то инструкцию и отпускают обратно. Потом эти люди присылают бумагу о том, что они сделали. Здесь была ситуация совсем другая. Фактически создавалась такая виртуальная команда, объединявшая людей из разных регионов, которая весьма успешно работала совместно. Это касается и общественного управления, и профильного обучения. И, к сожалению, этот стиль абсолютно неповторим, его нельзя заложить ни в какие управленческие схемы. Это либо есть, как у Толика, либо этого нет.

В 2003 году по опросу экспертов «Учительской газеты» Пинский был признан Политиком года в образовании. Это всех поразило. Как человек, не имеющий никакого официального статуса — ну что такое советник министра? у министра был десяток советников, — не являющийся ни депутатом, ни лидером партии, ни правительственным чиновником, может считаться Политиком года в образовании? Но Толя был Политиком года именно потому, что он был публичный политик, он работал с людьми, он встречался, он объяснял, он убеждал.

Для меня очень важно, что с Толиком никогда не было проблемы, о чем говорить, и разговоры с ним всегда, в любой обстановке, были какими-то содержательными. Потому что он мог, например, задать вопрос: «А правда, этот человек умный?» Это, казалось бы, житейский, обычный вопрос. Но

затем мы долго могли вести разговор о том, почему он умный. Что он такого умного, замечательного сделал?

И второе, конечно, в нем было поразительно. Сказать откровенно, некоторые люди утомлялись от его активности. Это понятно. Когда ты сидишь и спишь целыми днями, а тебя кто-то все время будит и тормозит, этот человек будет раздражать. Но сам Толик очень редко раздражался. Я бы сказал, что он удивлялся: почему людям не делать столь очевидные разумные вещи? Почему они делают столь очевидно глупые вещи? Он иногда меня спрашивал: «Ну вот как ты считаешь, почему же он так себя ведет?» И мне всегда было очень трудно это объяснить. Потому что он не признавал, что люди могут быть плохими изначально. Он считал, что либо это человек глупый, тогда он может ошибаться, либо, если это умный человек, у него есть какая-то задача. Она, наверное, очень правильная, но только вот он, Толик, ее не понимает. Его искренне это заботило. Поэтому, наверное, были люди, которые к нему относились нехорошо, но врагов у него не было. Не было людей, которых он считал бы своими врагами. И это, конечно, очень поучительно и поразительно.

Рождение «Доны» тоже весьма показательно для Толика. Это было в ресторане еврейской кухни. Шли дни еврейского праздника Хануки. Какая-то артистка пела известный шлягер. У нас была такая очень многонациональная компания. Среди нас был один мусульманин, и он спросил: вот в этом ресторане — они не знают еврейских песен? И выяснилось, что они не знают. Ну, мы, как водится это среди интеллигентов, посокрушались — это надо же, как жизнь устроена неправильно, — а Толик сказал: «Что значит неправильно? Надо устроить ее правильно. Надо организовать, чтобы здесь пели нормальные песни». И буквально через два месяца он мне позвонил и сказал, что я могу прийти на пробный концерт ансамбля «Дона». И могу сказать откровенно, что я страшно в этот момент ему позавидовал. Это огромное счастье. В каждом из нас есть немножко Обломова, то есть человека, который лежит и думает: хорошо бы и то еще сделать, хорошо бы и это еще сделать. Я не знаю, может быть, у него были какие-то неосуществленные мечты. Но на моих глазах все, о чем он говорил «вот, хорошо бы это сделать», в той или иной форме рано или поздно делалось. И вот это абсолютно поразительно.

Он был человеком ренессансного типа, который занимался и философией, и музыкой, и образованием, интересовался духовными практиками, и который был очень радостным².

² Уже на пике болезни мы были с Толей на приеме у врача-рефлексотерапевта. Тот провел обследование своими альтернативными методами и спрашивает Толю: «У вас бывают состояния немотивированной тревоги или тоски?» Мы все отвечаем: «Нет. Бывают состояния немотивированной радости!» Врач еще что-то поделал и говорит: «Ну, да! Он такой человек. Человек Радости». - *Прим. ред.*

