



*Вниманию читателей предлагается интервью, которое дал журналу «Практика управления ДОУ» доктор психологических наук, профессор, академик РАО, директор ФИРО, заведующий кафедрой психологии личности МГУ им. М.В. Ломоносова А.Г. Асмолов.*

## Как управлять изменениями в мире дошкольного образования

**Ключевые слова:** ФГОС дошкольного образования, внедрение стандартов дошкольного образования, примерные программы.

– Александр Григорьевич, спасибо, что Вы согласились дать интервью. На сегодняшний день главные вопросы, волнующие читателей, касаются стандартов дошкольного образования. Какая идея была положена в основу этого государственного документа?

– Основная идеология моей рабочей группы – идеология развития, связанная со школой, именуемой раньше культурно-исторической психологией. Сегодня мы называем ее культурно-исторической методологией познания. Это совершенно другой ракурс. Для меня важно, что культурно-историческая методология познания выходит далеко за рамки собственно психологии. Когда я вижу разные ракурсы, понимаю, что ошибочно сводить к одной школе или одной науке все развитие мира детства, все миропознание. Мир и наука развиваются на границах. Этот тезис М.М. Бахтина важен для меня. Сегодня мы имеем сложную ситуацию параллелизма мощных научных разработок методологических линий Л.С. Выготского, Ж. Пиаже, Дж. Брунера с наличием девственного управлен-

ческого сознания. Научные линии живут своей жизнью, управленческие исследования – своей. Сама по себе шагает великая практическая реальность. Вы хорошо знаете, что нет корреляции научных исследований с приростом изменений практики. В 1988 г., когда я по просьбе председателя Гособразования СССР Г.А. Ягодина оказался в роли главного психолога образования, моей ключевой задачей стало превратить все это в логику социальных действий, чтобы наука, управление и образование не существовали отдельно.

Для продвижения современных трендов в образовании необходимо создание проектно-исследовательских команд, которые бы работали и в управлении, и в практике, и в исследовании. Преодоление параллелизма автономных линий стало для меня ключом при разработке сначала стандартов школьного образования, за которыми стоит системно-деятельностный подход, а затем – ФГОС дошкольного образования как нового, абсолютно непривычного явления.

– Существуют ли управленческие риски во внедрении стандартов?

– Собирая команды, мне хотелось четко видеть, кто именно продвигает новые идеи. И я столкнулся с очень интересной вещью, для себя неожиданной. Оказалось, что конкурирующие издательские группы намного успешнее сегодня продвигают идеи разных уровней образования, чем любые управленческие структуры. Издательские группы, оказавшиеся волею судеб ближе к реальности, должны четко учитывать мотивацию, чтобы решить свои задачи. Они лучше чувствуют рыночную реальность. Здесь начинаются проблемы. Есть издательства, которые понимают, что спринтерское движение без опоры на методологию невозможно, и к ним у меня особое уважение и внимание. Есть и другие, действующие по принципу, которому следовал ребенок в эксперименте А.В. Запорожца: «зачем думать, надо доставать».

При этом для образования вообще, а для дошкольного особенно, в управленческом плане действует принцип избыточности образования по отношению к законам рынка. Стоит образованию пойти на поводу у сиюминутных требований рынка, начать работать, как говорят бихевиористы, по принципу «стимул – реакция», и мы неизбежно скатимся на реактивную логику, начнем напоминать человека, который бежит вперед с головой, повернутой назад. Вот это один из рисков, которые мы имеем в любом управлении. Для меня он особенно болезнен в управлении образованием.

Второй грех – это грех управления, который я называю «опережающий менеджизм». Вдумайтесь в семантику этого словосочетания. Как часто мы имеем дело с менеджерами, за которыми нет выстраданной идеологии, нет идеологии развития в разных вариантах. Для меня невероятно важно находить звезды в мире управления, делать так, чтобы появилась система, которой еще нет, система развивающего, проектирующего управления.

Я хочу, чтобы вместе с вариативным, развивающим образованием появилось вариативное развивающее проектное управление. Через стандарты мы выйдем на новые инструменты управления, поменяем управленческую структуру.

Еще не все понимают, что стандарт дошкольного образования – это изменение всей системы образования. Сегодняшние стандарты школы, образно говоря, – взрыв всей существующей системы ЕГЭ. Это еще многими не понято, в том числе управленцами. Как только вы уходите от логики знаний, умений и навыков, которые можно проверить, от жесткого рецептурного мышления, когда тебе говорят: «Делай только так, по-другому нельзя», когда любое действие талантливого воспитателя, педагога, заведующего детским садом, директора школы наталкивается на формулу «шаг в сторону расценивается как побег, а прыжок на месте – как попытка улететь», вы сразу оказываетесь в очень сложной ситуации. Сегодня стандарты – это шанс изменения реальности. Я имею в виду стандарты всех уровней образования. Шанс создания развивающего вариативного проективного управления. Есть особый термин «управление изменениями», актуальный и для дошкольного, и для школьного уровней образования.

В стандартах мы можем придумать много хорошего и прогрессивного, но, если не будет энергичных лоббистов в региональных системах управления, институтах повышения квалификации, конкурирующих издательских группах по продвижению идей стандартов, из этого ничего не получится. Мы будем слышать от практиков упреки: надо действовать, а вы тут со своей наукой, как слон в посудной лавке. Это реальность, от которой никуда не уйдешь. Отсюда ключевая идея – недостаточно просто написать, разработать стандарт, как уже сделано, – нужна популяризация.

Слово «популяризация» для меня не ругательство. Оно высший уровень коммуникации и диалога с массовым сознанием. Без популяризации мы будем говорить на жреческом, тарабарском языке. Журнал, отваживающийся на попу-

**Сегодня стандарты – это шанс изменения реальности. Я имею в виду стандарты всех уровней образования. Шанс создания развивающего вариативного проективного управления. Есть особый термин «управление изменениями», актуальный и для дошкольного, и для школьного уровней образования.**

ляризацию научного знания, как журнал «Управление ДОУ», – это замечательная вещь. Сегодня роль популяризации в России недооценена.

**– Часто сами ученые относятся к популяризации с напряжением...**

– Ученым, которые с напряжением относятся к популяризации, я отвечаю: посмотрите, пожалуйста, популярные книги И.И. Мечникова «Этюды оптимизма», К.А. Тимирязева «Жизнь растений». Это книги, сыгравшие гениальную роль в развитии культуры. Они уникальны. Скольких в науку привели книги серии «Жизнь замечательных людей». Скольким помогли увидеть бытие в ином ракурсе такие журналы, как «Знание – сила», «Наука и жизнь», «Природа», «Химия и жизнь», в которых печатались не только научные статьи. Все это на самом деле совершенно другая реальность.

**– Нужна ли конкуренция в образовании?**

– Если сейчас не создадим питательный раствор для движения к цели разных групп, за которым стоит идеология, мы столкнемся с трудностями. Я не случайно выделил две линии в конкуренции продвижения идей как среди издательских групп, так и среди исследовательских. Конкуренция существует и там и там. Но как говорит один из моих коллег, есть два типа конкуренции: антагонистическая, когда каждая группа считает, что другая не должна существовать; тогда она начинает поддерживать стратегию монополии. И есть блистательный термин «продуктивная» конкуренция в управлении, о котором писал в своей книге «Продуктивная конкуренция: опыт конструирования объединительной концепции» А.Г. Шмелев, один из лучших специалистов в России по компьютерной диагностике. Книга маленькая по размеру и яркая с научных позиций. Сегодня для меня первое место занимает поддержка изменений схем управления в сторону продуктивной конкуренции.

Вторая моя суперсложная задача и в дошкольном и в школьном образовании – избегание риска монополии в образовании любой группы с самыми прекрасными намерениями. Я го-

ворю коллегам, что не приемлю единой формы, учебника, программы, считаю это путем к безмыслию. В ходе продуктивной конкуренции необходимо, чтобы было серьезное развитие разных программ, отвечающих ведущему принципу стандарта, принципу поддержки разнообразия. Я не случайно жестко ввел и много раз правил эту формулировку. Не надо приписывать прилагательные «этнического», «культурного», нужно просто разнообразие. За этим стоит идея Ж. Пиаже о том, что прогресс определяется ростом разнообразия систем. Это надо зафиксировать в культуре и образовании. Для меня самая большая опасность – тоталитарная система с монопольной логикой, культом одной идеи, одной личности, формы и одного учебника.

Мы выдержали серьезный бой за стандарты. Мы вписали в них формулировку «вариативные примерные программы». Таким образом, ФГОС дошкольного образования дает возможность существования разным программам.

**– Не получится, что при редактировании потеряется окончание множественного числа?**

– Поскольку в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» стоит слово «примерные», то в стандарте должны быть тоже «примерные программы».

**– Примерные программы уже есть?**

– Создание примерной программы – колоссальный труд. Многие сводят примерную программу к программе контента дошкольного образования. Между тем это управленческая программа. Она не может обойти вопросы ресурсного обеспечения жизни дошкольного детства, экономические и кадровые вопросы. Есть уже несколько вариантов проектов примерных программ. Но в них кадровые, управленческие и экономические вопросы пока находятся в тени.

Я хочу, чтобы существовали проектные группы в разных регионах, которые сами в инициативном порядке поддерживали бы те или иные программы, а не ждали, пока кто-то за всех подумает.

Мы должны иметь не бесконечное число, а 3–4 обсужденные примерные

программы. Примерная программа – модель для создания авторских и основных программ. На основе стандарта как общей линии, как культурного гена образовательного поведения, а также примерных программ будет создана палитра авторских и основных программ. Когда мне предлагали написать соотношение инвариантной и вариативной части 80 к 20%, я упорно повторял, что должно быть 60 к 40. Этого нет в школьной программе. Мой спор с соратниками об этом соотношении до сих пор вызывает эмоциональное кипение. Противники соотношения 60 к 40 упрекали меня в том, что я обрекаю дошкольное образование на хаос.

**– У нас такой широкий спектр уникальных авторских программ, в том числе комплексных, что их было бы обидно потерять. В них вложен труд больших авторских коллективов и отдельных талантливых людей.**

– Прогноз по поводу существующих программ. Все эти программы замечательные. Я всегда об этом говорю. Что я хочу видеть в современных программах? Четкое понимание, что они не примерные, а авторские, и это другой уровень. Издательства и авторы должны были играть по правилам федеральных государственных требований (ФГТ). Не потому, что авторы программ хотели этого или они сторонники данного документа. Тот, кто хочет, чтобы по его программе работали государственные учреждения, должен работать по правилам. Сейчас правила изменились. При создании ФГОС мы что-то из ФГТ учли, а от чего-то ушли. Что оказалось в стороне? Жесткая регламентация жизни дошкольников. Авторские программы должны будут учесть требования стандарта и примерных программ.

**– Нужно ли авторам переписывать программы в соответствии с ФГОС, как это было сделано при введении ФГТ, когда каждый авторский коллектив приписал слово «примерная»?**

Я считаю, что авторам стоит оставаться авторами, потому что примерная программа по управленческой логике – это «безавторская» программа. Она обезличена. А каждому автору обидно, когда его обезличивают. Наша

задача – создать такие примерные программы, которые были бы адекватны стандартам и давали возможность проработать авторским программам. Но авторам некоторую косметику программам сделать придется, приведя их в соответствие с ФГОС. Они должны показать свой талант в тех областях, в которых сильны и которые имеют для них личностный смысл.

**– Авторские программы впишутся в 60 или 40%?**

– Вы применили очень четкий термин «комплексные программы». Я считаю, что они войдут и туда и туда. Я не вижу сейчас кардинальных различий между разными программами, но вижу, что часть программ имеет сильный «зунувский» крен. Это очень серьезно. Как только мы что-то навязываем сверху – мы проиграли. Или как только пытаемся написать на обложке, что та или иная программа соответствует стандарту, а внутри написано что-то другое, мы снова проигрываем.

У меня у самого есть такой грех. Лет шесть назад я написал первые две странички к программе «Успех». Но она широко не пошла. Меня убеждали, что там все по идеологии А.В. Запорожца и Д.Б. Эльконина, но она вышла «зунувская».

При внедрении стандарта мы имеем и человеческие, и управленческие риски. Программы «Истоки», «Детский сад – дом радости» являются сильнейшими в своей идеологии. Но современным программам необходимо единство идеологии, методологии и технологии. Это единство должна помочь создать примерная программа. Надо объединить сильных разработчиков при создании примерных программ.

**– Примерные программы, как в начальной школе, станут основанием для разработки авторских?**

– Абсолютно точно. Ни в коем случае не должно получиться, что будет только одна программа. Сейчас есть несколько попыток создания моделей примерных программ, но все они нуждаются в совершенствовании. Ни одна примерная программа пока не попала в реестр, и не могла попасть, так как реестр и экспертиза нуждаются в доработке.

Очень важны учебно-методические комплексы к программам. Это одна из серьезнейших задач. Я сделаю все, чтобы авторские программы были сохранены и продолжали жить в российском образовании. Мы имеем в дошкольном образовании самую продвинутую идеологию, которую нельзя терять. Она была несколько ослаблена, с моей точки зрения, введением ФГТ.

**– Что делать тем, кто работает по программам, которые некому переписывать под стандарты, например, «Развитие»?**

– Программа «Развитие» связана с идеями А.В. Запорожца, Н.Н. Поддьякова и Л.А. Венгера. Внутри нее появилось несколько авторов и коллективов. Возможно, что-то получится из совместной работы представителей программ «Радуга» и «Развитие».

**– Должны ли детские сады начать работать по стандарту сразу после его опубликования?**

– Стандарт начнет действовать с 1 января 2014 г., войдет в практику эволюционно: сначала в пилотных регионах и только потом повсеместно. Он не будет введен в одночасье как по мановению волшебной палочки. Я буду пытаться сделать все, что зависит от меня в данной ситуации.

**– Мне звонят обеспокоенные коллеги из разных регионов России и спрашивают: «Что будет с мониторингом, его совсем отменяют?»**

– Ключевой спор, который имел место в этом кабинете во время разработки стандарта: идти ли нам по логике планируемых результатов достижений или по логике целевых ориентиров. Планирование по результатам предполагает жесткую систему мониторинга, близкую к тому, что есть на разных уровнях общеобразовательной школы. С моей точки зрения, когда мы отчетливо прописали целевые ориентиры, сразу же возникло несколько вопросов. Означает ли это полный отказ от диагностики? Нет. Мы прописали, что диагностика необходима для составления индивидуальной траектории развития ребенка. Отказываемся ли мы от наблюдения? Ни в коем случае! В ближайшем будущем надо об-

судить карты нормативного развития. Либо в стиле П.Г. Нежнова и Н.А. Коротковой, либо Е.Г. Юдиной, либо И.А. Бураковой. Метод наблюдения должен стать основой мониторинга.

**– Что же теперь будут делать чиновники? Вы отобрали у них любимую игрушку.**

– Иногда хорошее новое – это повторение старого. В свое время я просил Рину Борисовну Стеркину разработать самоаттестацию как ключевую форму развития дошкольных образовательных учреждений. Образовательная самоаттестация, которая сегодня существует в мире как один из управленческих документов фиксации качества, – уникальный механизм, инструмент. Чиновники без работы не останутся. В стандарте есть строчка, из-за которой между разработчиками был бой. Когда я с коллегами пишу, что стандарт дошкольного образования – это стандарт условий, я тем самым говорю, что за условия отвечает не воспитатель, а учредитель. Создайте эти условия для детей и соблюдайте их. Если учредитель уклоняется от обеспечения условий, заложенных в стандарте, увеличиваются очень тяжелые риски детства. Кого я хочу проверить посредством стандарта? Говорю то, за что меня многие с удовольствием осудят: учредителя!

**– Учредитель с огромным удовольствием перепоручит создание условий детским садам, и начнется гонка под названием «У кого краше». Это мы проходили в начале 1990-х гг., когда в группы покупали офисные евродиваны и стенки. Как этого избежать?**

– Есть путь под названием «Содержательные рекомендации по развивающей среде». В стандарте сначала был термин «предметная среда». Я вписал – «развивающая предметная среда». Это серьезное дополнение. Никакой японский диван, прихваченный в лучшем городе N, теперь не станет предметом хвастовства. А в том, что дает возможности свободного развития ребенка, пожалуйста, конкурируйте. Создавайте среду с пространственными трансформерами. Я советую всем обратить внимание на всероссийский конкурс, проходивший в Центре современного ис-

куства «Винзавод» в Москве. Я – член экспертного совета. Это конкурс на лучшие современные архитектуру и дизайн дошкольных учреждений «Новый облик детских садов».

– В 1996 г. были утверждены «Временные (примерные) требования к содержанию и методам воспитания и обучения, реализуемым в дошкольном образовательном учреждении». По сути, это были первые стандарты, регламентирующие не достижения детей, а педагогические условия. Почему документ не стал стандартом и были ли востребованы его идеи при создании ФГОС дошкольного образования?

– Вы задаете важный и больной для меня вопрос. На это есть много причин. 1996–1998 гг. были временем, когда тоталитарная система стала жестко нарастать. Это относилось ко всему образованию. В этой ситуации все, что мы сделали с 1992 по 1996 г. с А.А. Леонтьевым в школьном образовании и с Р.Б. Стеркиной – в дошкольном, стало глушиться. Это не обсуждение абстракций. Это моя судьба. В том, что мы пытаемся делать сейчас, вы очень четко видите генетическое родство стандарта с Концепцией дошкольного воспитания 1989 г. – той, что мы делали с В.А. Петровским, Р.Б. Стеркиной, В.В. Давыдовым, Е.Г. Юдиной. Сегодня появился еще один шанс воплотить в жизнь задуманное. Конечно, самоаттестацию из Временных требований надо дорабатывать. Но если бы от меня зависело, какой документ рекомендовать Рособрнадзору, я бы сказал: «Возьмите Временные требования, опубликуйте их и распространите по учреждениям. Вот вам основа диагностики в детском саду».

– Сегодня одно из требований лицензирования – использование в учебном процессе книг, методических рекомендаций, изданных не позднее чем пять лет назад. В докладах на съезде часто звучало, что это самый первый съезд, хотя их было уже четыре в начале XX в. Не получается ли, что в инновационном развитии мы изобретаем велосипед? насколько востребовано то, что было сделано отцами-основателями?

– Востребовано то, что создано лучшими идеологами образования. Я старался это донести в докладе на съезде. Нет ничего более опасного, чем быть Иванами, не помнящими родства. Неслучайно мы широко отмечаем 150-летие открытия первого детского сада в России. Что касается съездов, то надо различать Россию, Советский Союз и Российскую Федерацию. Слово «первый» относится к тому государству, в котором мы живем сейчас.

– Каково Ваше отношение к присоединению детских садов к конгломератам из нескольких школ и детских садов, во главе которых стоит директор школы, не всегда с пониманием относящийся к «дошкольной» специфике? Не потеряем ли мы самоценность дошкольного детства, уж очень крепка любовь к обучению чтению и письму?

– Укрупнение может быть связано с потерей индивидуальности тех учреждений и педагогических коллективов, которые объединяются. Если на укрупнение идут, подчиняясь экономическому детерминизму, экономической необходимости и целесообразности, я могу его понять, но не могу принять. То, что происходит в ряде регионов с укрупнением, – достаточно рискованный процесс. Я всегда говорил, что закон развития – это закон смешанных линий, где вполне можно создать смешанную форму дошкольной и школьной жизни, но при этом надо следовать утверждению, что школа должна учиться у детского сада. Этот акцент принципиален, потому что в детском саду главенствует идеология развития. Мы зачастую сталкиваемся с тем, что, становясь структурной единицей большого учреждения, детский сад утрачивает свою самостоятельность, свое лицо. Но все очень индивидуально и зависит от конкретной ситуации. Укрупнения, происходящие в московском образовании, могут быть опасны для других регионов России. То, что хорошо для Москвы, не всегда можно реализовать где-то еще. Например, Московская область как уменьшенная модель России не идет по пути слияния детских садов и школ.

– Александр Григорьевич, очень о многом хочется с Вами поговорить.

Детский сад – пространство, являющее инновационный ресурс личности и культуры в целом. В детском саду будущего взрослые не будут видеть только место, куда они отдают детей для хранения, как в ломбард, а обретут самую великую профессию на земле – родителей, которые учатся у детей и у которых учатся дети. Это будет процесс взаимного обогащения, а не только воспитательный процесс с позиции взрослого, стоящего над ребенком и смотрящего на него сверху вниз.

**Каким Вы видите детский сад будущего, детский сад через 5 или 20 лет?**

– Сегодня все привыкли, в хорошем смысле, использовать футурологические концепции. Попытки заглянуть в будущее существуют в нескольких вариантах. Первый – форсайт. Второй, который пока не пришел в наши управленческие системы и часто упускается из виду, – прогнозы, или так называемое сканирование горизонтов. Этот вариант показывает, что неизвестно, будет ли существовать в будущем такое учреждение, как детский сад. А известно, что будет пространство детской субкультуры, где она будет двигателем, а взрослый выступит как ее навигатор. Бесценный инновационный (не подумайте, что я спутал слова) потенциал детства – это уникальная возможность «нащупывания» разных путей развития культуры. Детский сад – пространство, являющее инновационный ресурс личности и культуры в целом. В детском саду будущего взрослые не будут видеть только место, куда они отдают детей для хранения, как в ломбард, а обретут самую великую профессию на земле – родителей, которые учатся у детей и у которых учатся дети. Это будет процесс взаимного обогащения, а не только воспитательный процесс с позиции взрослого, стоящего над ребенком и смотрящего на него сверху вниз. Современные дети часто видят дальше, они свободнее нас. Поэтому в зоне ближайшего развития мы не случайно выделяем как конструкт зону вариативного развития, т.е. те задачи, стратегии, идеалы, которые будут выстраданы детской субкультурой в совместном развитии детей и взрослых.

Детский сад будущего, если говорить не об учреждении, а о простран-

стве информационной социализации, это в буквальном смысле сад неопределенности. Я повторю то, что сказал на Всероссийском съезде работников дошкольного образования 30 октября 2013 г. Надо педагогам, работающим с детьми дошкольного возраста, прочесть книгу Д.С. Лихачева «Поэзия садов». Я думаю, что поэзия садов – та модель, в которой будут прорасти самые разные культуры. И детский сад станет не просто учреждением, а местом поддержки разнообразия каждого ребенка.

Мы сегодня часто по отношению к детям работаем в зоне задержек развития, особенно когда сталкиваемся с мелочной опекой ребенка. Ключевым пособием по воспитанию детей для детского сада и семьи должны стать книжка Я. Корчака «Как любить детей» и одноименная книга Ш. Амонашвили. Когда мы поймем, что общение с детьми – это прежде всего искусство, детский сад станет кристаллом развития культуры.

**– Александр Григорьевич, что бы Вы пожелали нашим читателям-руководителям, среди которых большинство женщины?**

– У меня есть традиционный ответ на этот вопрос. Мы все время говорим, что дошкольнику нужна вера в себя. Без этого у него возникает невроз. Вера в себя нужна и тем, кто пришел в детский сад для того, чтобы создавать развитие для детей и себя самого. Без веры в себя ничего не получится. Самое опасное для руководителя детским садом – феномен сгорания личности под воздействием убивающих ее финансовых, социальных и семейных причин. Ведь женщина-руководитель еще оставляет для себя возможность быть женой на четверть ставки. Профессиональное выгорание – очень тяжелое явление. Я хочу пожелать веры в себя моей любимой формулой, относящейся и к детям, и ко всем людям мира образования: «Лучше быть многим, чем обладать многим». В этом смысле формула соответствует логике эволюционного оптимизма, которой я придерживаюсь, что бы ни происходило в нашем мире изменяющегося образования.

*Беседовала Елена Боякова*