

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

2022, 5

ISSN 1562-1308



21

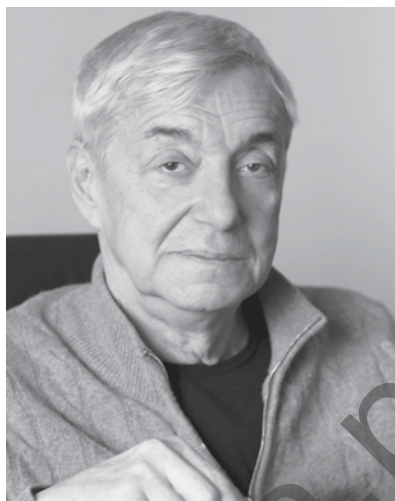
ЕКАТЕРИНА КУКСО
«Я-ПОСЛАНИЯ»
В КОНФЛИКТАХ
И ВНЕ ИХ

46

ПАВЕЛ ШИВАРЕВ
ЗАЧЕМ РЕБЕНКУ
СЕМЕЙНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ?

Письмо редактора

ОБ ЭЛИТЕ И РАЗРЫВАХ



Константин Ушаков

Возможно, сейчас самое время посмотреть, что мы делали не так, потому что, несмотря на то что учительская профессия далеко не самая престижная, школа относится к ключевым факторам формирования подрастающего поколения. А поскольку предыдущий период нашего развития не принес заметных успехов, то, возможно, стоит подумать о смене стратегий, причем в ближайшем будущем.

И одним из главных, как мне кажется, наших заблуждений является ориентация на всех уровнях на работу с «одаренными» детьми, на создание «элиты» (отдельный вопрос с определением одаренности, за которую часто принимают простую мотивированность). В это вкладываются значительные усилия и ресурсы. Эта стратегия вполне успешна, судя по объему утечки мозгов. Однако что эта стратегия принесла нам? Ответ вокруг нас. Он вас удовлетворяет? Нет? Тогда эту стратегию — «все лучшее сильным» — следует признать ошибочной.

Проблема не в создании «элиты». Элита — категория скорее этическая. Элита пробьется, тем более что существует система, давно и весьма неплохо работающая. Образовательные организации, ориентированные на работу с одаренными детьми, никуда не денутся. Их успешное выживание гарантировано наличием высоких профессионалов, любящих и умеющих делать эту работу, заинтересованностью и поддержкой семей и, простите, в некоторых случаях тем фактом, что за борьбой за контингент весьма часто стоит борьба учительства за улучшение условий труда. Ведь согласитесь, что работать с мотивированны-

ми детьми намного легче, особенно учитывая государственную поддержку.

Проблема в устранении разрывов среди детей, которые мы сами создаем, просто предпочитая работать с теми, кто, КАК НАМ КАЖЕТСЯ, способен, не умея или не желая работать с остальными.

Мне кажется, что мы ошибаемся, делая упор в определении качества образования на личный аспект, на успех отдельного ребенка и уделяя особое внимание тем, кто, как нам кажется, этих успехов достичь может. По ним и отчитываемся (числом стобалльников, победителей олимпиад и пр.).

Однако можно оценивать качество образования по групповым эффектам, как общественное благо, как благо, которое не делится, а является общим достоянием (как безопасность, например) и от которого все окружающие получают выгоду. Потому что именно образованность большинства формирует среду, комфортную для нашей жизни. Давайте работать на себя! Потому что элита уедет (хорошее образование повышает мобильность), а возле нас останутся те, которых мы недоучили (недовоспитали), и потому боимся выпустить своих детей на улицу, как только стемнеет.

Но если мы хотим улучшить среду своего обитания, то в этом случае хорошая школа — это не та, в которой есть несколько стобалльников или победителей олимпиад, а та, в которой существует минимальная разница между худшими и лучшими, где все (или большинство) имеют шансы на хорошее образование (в Финляндии такой подход дал, как вы знаете, весьма неплохие результаты). Только в этом случае учитель не может сказать, что ребенок необучаем, ему придется признать, что он не умеет работать с такими, квалификация не хватает... и придется учиться. Часто встречаю одну «отмазку»: мы создаем условия для всех! О да, но что делать с теми, кто этими условиями не воспользовался по самым разным причинам?

Для тех, кто более или менее согласен с такой постановкой вопроса, не могу удержаться и не дать прообраз миссии для такой работы. В свое время среди людей моего поколения была крайне популярна и любима книга Д. Сэлинджера «Над пропастью во ржи».

Письмо редактора

«Понимаешь, я себе представил, как маленькие ребята играют вечером в огромном поле, во ржи. Тысячи малышей, и кругом — ни души, ни одного взрослого, кроме меня. А я стою на самом краю скалы, над пропастью, понимаешь? И мое дело — ловить ребятешек, чтобы они не сорвались в пропасть. Понимаешь, они играют и не видят, куда бегут, а тут я подбегаю и ловлю их, чтобы они не сорвались. Вот и вся моя работа. Стеречь ребят над пропастью во ржи. Знаю, это глупости, но это единственное, чего мне хочется по-настоящему. Наверно, я дурак».

Конечно, каждый по-своему представляет себе пропасть, в которую может угодить ребенок, но у нас есть шанс этого не допустить, по крайней мере в отношении некоторых (мы не всеильны, увы).



Искусство управления

КАК РАБОТАТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ И ПРИ ЭТОМ НЕ ВЫГОРАТЬ?

“Этот вопрос сегодня выходит на первый план. Руководители крупных организаций говорят: сейчас главное – не какая у нас есть стратегия, а где взять энергию для ее реализации. Как это сделать? Как освоить практики зеленой эффективности?”

Филипп Гузенюк,
Институт коучинга,
г. Санкт-Петербург

Наталья Швец,
Институт коучинга,
г. Санкт-Петербург

Многие топ-менеджеры долгие годы живут с ощущением внутреннего поражения при внешнем успехе. Их успехам все завидуют, но они чувствуют, что вокруг них — выжженная земля. Получаешь результат, но при этом разрушаешь жизненно важные системы. Вредишь своему здоровью, разрушаешь отношения, разрушаешь команду.

Такие руководители достигли результата, пожертвовав собой. Это называется токсичной эффективностью.

Позитивная альтернатива — зеленая, или экологичная, эффективность. Что это такое? Это система практик, которая помогает сохранить свою собственную энергию и энергию своей команды ненасильственными, экологичными средствами.

Экологичная эффективность достигается тем, что руководитель подключает к управлению не только сильные, но и слабые стороны своей личности. Он стремится управлять коллективом через эмпатию и акупунктурное (тонкое и точное) благотворное воздействие на важнейшие точки внутри системы.

Достижение результата происходит при повышении функциональной эффективности всех значимых систем. Если у человека выработаны привычки зеленой эффективности,

он способен оставаться в тонусе даже под большим давлением.

Как понять, что вы совершаете насилие над собой

Сигналы на уровне тела. Первый сигнал о том, что вы совершаете насилие над собой, подает вам тело.

Вспомните прошедший год: как часто вы болели? Небольшие «поломки» на физическом уровне — это сигналы. Когда вы безнадежно пытаетесь повсюду успеть, тело говорит вам: надо полежать! Возникают неожиданные проблемы, связанные с ногами, суставами, спиной, мигреневыми болями и т.п. Приходит ощущение телесного напряжения, сжатости, когда ты чувствуешь, что после совещания идет отток энергии; горло перенапряглось, глаза слезятся, «скачет» вес. Эти маленькие сигналы постепенно переходят в хроническую усталость, в выгорание.

Эмоциональные сигналы. Когда мы идем к цели с усилием, есть спокойное состояние удовлетворения тем, как идут дела, задор. С утра кажется, что сегодня у вас больше сил, чем вчера, и что нас самих больше, чем вчера.

А что говорит о насилии? Злость, обида, гнев на себя и на окружающих. Пространство вокруг пропитано обидой и виной. Вам нужно всякий

Многие топ-менеджеры долгие годы живут с ощущением внутреннего поражения при внешнем успехе. Их успехам все завидуют, но они чувствуют, что вокруг них — выжженная земля.

раз прикладывать усилия, чтобы собраться. Вас бесят мелочи. Это сигнал того, что для достижения поставленных целей, для реализации своей стратегии мы совершаем над собой и над другими эмоциональное насилие.

Когнитивные сигналы. Меняются наши мысли и установки. Прислушайтесь к тому, как вы разговариваете с собой.

В состоянии экологичной эффективности во внутреннем монологе много слов поддержки и подбадривания. Как если бы хороший тренер разговаривал со своим подопечным: давай еще чуть-чуть, еще немного, давай туда сходим, это попробуем.

Признаки насилия — другие. Человек ругает себя, постоянно вспоминая свои ошибки. Упрекает себя за то, что не достоин своей высокой позиции. Спросите себя: если бы кто-то из ваших коллег повторял вам такие вещи, какие вы говорите себе в минуту самоосуждения? Один из наших клиентов подумал и заявил: «Такого человека не было бы в моем окружении!»

Задайтесь вопросом: что с вами происходит, если вы позволяете говорить это самому себе?

Этапы эволюции руководителя

А как проявляется экологичная эффективность? Например, в деятельности управленца?

Чтобы увидеть это, рассмотрим этапы эволюции руководителя.

Лидер-эксперт. Руководитель-эксперт постоянно ставит подчиненным задачи и четко контролирует их выполнение. Погружается в каж-

дый кейс, разбирает, что правильно и неправильно в любой ситуации. Это человек, который досконально разбирается во всем, как бы лучший эксперт в команде, оценивающий работу других.

Чем больше неопределенность окружающего мира, тем менее эффективны подходы такого лидера. Экспертность за последние годы теряет значение для руководителей высшего уровня.

Лидер-достигатель. Ставит цели, вдохновляет окружающих на их достижение. Является центральной фигурой в команде и тащит ее вперед на своей энергии. Готов вырвать из груди собственное сердце, как Данко, чтобы повести людей за собой. Он понимает, что бесполезно объяснять всем, как решать задачи, и мотивирует сотрудников через большие цели: «Если мы в команде, то каждому надо пробегать стометровку за 10 секунд. Лузеры нам не нужны».

Сам является примером движения к большой мечте.

Он говорит: «Я здесь, а хочу быть там»; затем изучает, чего ему не хватает, и начинает действовать. Выстраивает личные индивидуальные отношения с людьми.

Лидер-катализатор. Понимает, что для управления большим коллективом, решающим сложные и нетривиальные задачи в условиях неопределенности, руководитель не может весь этот воз вытаскивать на себе. Лидер должен играть роль, подобную щепотке катализатора. Это вещество, добавленное в небольших количествах к процессу, ускоряет

развитие, мотивирует коллектив на самонастройку и на движение вперед.

Какой вы лидер?

Знают ли руководители, какие они лидеры на самом деле? Далеко не всегда.

Например, есть топ-менеджеры, которые считают себя экспертами, но их главная сила — в обаянии и тепле. Подчиненным надо, чтобы они зашли в кабинет, поздоровались и улыбнулись всем. Благодаря этому дальше работа закрутится сама.

Парадокс развития

Сегодня во всем мире повышается запрос на лидеров-катализаторов. Часто приходится слышать: «Я — достигатель, а хочу стать лидером-катализатором. Возможно ли это?» Да, потому что каждый из уровней включает предыдущий. В достигателе есть достоинства эксперта, а внутри катализатора присутствует достигательский опыт.

Но! Типичная установка достигателя: «Я сейчас здесь, хочу быть там, на горе. А значит что? Ставим цель, смотрим, чего не хватает для ее достижения, что нужно поменять». Когда человек находится в ситуации токсичной эффективности, такая логика его еще больше нагружает. Ему становится еще хуже.

Осознание разрыва между тем, кто я (мы) есть сейчас и где я (мы) должны быть, способно привести человека к выгоранию. Чем выше уровень руководителя, тем больше этот разрыв, а следовательно, и риск выгорания.

Парадокс развития заключается в том, что самый быстрый способ улучшить напряженную живую систему (человека или команду) — это пресечь намерение ее менять у того, кто пытается это сделать. Вместо того чтобы изменять систему, ты начинаешь глубоко интересоваться: а как она работает сейчас.

Начинаешь уделять внимание тонкостям: где сбоит и по какой причине? Где дело идет хорошо? Почему? Теплое, понимающее проникновение в глубину, во взаимосвязи и детали лечит. Не через «надо», не через заставление себя, а скорее через интерес к себе. По сути, это и есть подход развивающего исследования, когда ты исследуешь, все лучше узнаешь себя и на этом строишь переход.

Тем, кто хочет приступить к открытию в себе лидера-катализатора, советуем почаще вспоминать парадокс психолога Арнольда Бейссера: «Человек меняется, когда он становится тем, кто он есть, а не когда пытается стать тем, кем он не является».

Бейссер был спортсменом-теннисистом, но в 25 лет заболел поли-

Прислушайтесь к тому, как Вы разговариваете с собой. В состоянии экологичной эффективности во внутреннем монологе много слов поддержки и подбадривания.

омиелитом и боролся за то, чтобы вернуться к прежней жизни. Это довело его до депрессии. В определенный момент он пришел к мысли, что необходимо принять себя таким, каков он есть. Тогда к нему пришло понимание, что он может сделать для себя и для мира. После этого Бейссер женился, прожил яркую жизнь, внес вклад в развитие психологии, хотя так и не смог вернуться в спорт.

Важно! Мощные скачки в развитии происходят не за счет принуждения, а за счет интереса к самому себе. Движение вперед происходит не тогда, когда мы заставляем себя развиваться, а тогда, когда стремимся лучше себя узнать.

Девяносто процентов успешных проектов про это. Не про заставить себя развиваться, а про разобраться в себе, узнать себя лучше.

Три вектора роста

Рост лидера происходит по трем векторам:

- стремление к самопознанию;
- эмпатия и любопытство к людям;
- понимание перспектив системы.

Стремление к самопознанию.

Внимание к своим эмоциям и физическим состояниям на всех уровнях. Этот лидер осознает себя и учится владеть собой. Спросите себя: где я сейчас? На что я могу опереться? В чем моя сила? Каков мой уникальный способ делать то или другое?

Эмпатия и любопытство к людям. Члены команды интересны такому лидеру не с позиции достижения целей (это характерно для достигателя), а сами по себе. Лидер-катализатор не уносится в будущее,

Отзывы экспертов

«Хороший материал. Как для начинающих в качестве предостережения, так и для бывалых для нахождения ответов на висящие вопросы».

«Ой, боюсь не найдет эта статья отклика в сердцах сельских директоров школ! Они в своих небольших учреждениях со скудными ресурсами и лидеры-эксперты, и лидеры-достигатели, и лидеры-катализаторы в одном лице. И когда не получается у деревенского директора школы “разобраться в финансах”, для него это повод пойти, научиться и сделать возложенную на него работу, даже если для этого ему придется ровно месяц не спать, потому что нанять специалиста этому труженику периферии не то что не светит, но даже и присниться не может. А прислушаться к своему телу у него время есть, только когда вечером в хлеву от тяжести навильника с сеном спина хрустнет. Хорошая эта статья. Интересная! И написана в свете современных трендов! Вот только содержание ее не для всех, к сожалению...»

а стремится быть здесь и сейчас. Он постоянно работает с командой. Он сопереживает людям, понимает, что с ними происходит, и через это может выстраивать с ними искренние и глубокие отношения.

Понимание перспектив системы. Этот лидер хорошо чувствует большие системы, в которые он включен.

Лидер-катализатор не живет в режиме постоянной гонки за целью, ему интересно разбираться в тонкостях взаимосвязей отрасли или рынка, и благодаря этому он находит точки тонкого воздействия на систему.

На наш взгляд, сейчас пришло время для такого стиля лидерства и этому важно учиться. Как через внимательность к себе, эмпатию к людям и интерес к большой системе достигать результатов, основанных на тонкости и точности воздействия.

Метафора бокса. Говорят, в боксе важна сила. Но важнее силы скорость, важнее скорости точность, а важнее точности покой. В покое берут начало точность, скорость и сила.

Чаще всего самые крупные сдвиги происходят благодаря правильно найденным точкам воздействия на систему.

Как двигаться в сторону экологичного лидерства?

Существует вполне определенный алгоритм действий. Вот основные этапы.

Спросите себя: где и почему я попадаю в одни и те же истории? Почему прихожу раздраженным на утреннее совещание? Почему не могу выполнить обещание побыть вечером с семьей? Найдите,

запишите, обдумайте. Разработайте план поведения. Уберите возможные соблазны. Если чувствуете, что не удастся справиться с повторяющимися ситуациями, обратитесь к специалисту-коучу.

Пример из личного опыта. Я — жаворонок. Если вовремя лег спать, просыпаюсь в хорошем состоянии.

Но я не ложусь спать вовремя, если трачу время перед сном на ерунду. Например, если я захожу в спальню с телефоном, скорее всего, он меня позвонит. Поэтому я сначала устанавливаю будильник на время, когда надо проснуться, потом захожу в спальню и ставлю будильник на дальнюю тумбочку перед дверью. Такие простые вещи, когда их находишь, дают максимальные эффекты. Ничего не может быть лучше для моих коллег на совещании утром, чем Филипп, сделавший это вечером.

Работайте над определением своих сильных сторон. Чаще всего люди не знают даже пяти процентов своих достоинств. Им кажется, что сильная сторона — это что-то твердое и понятное. Но главные наши достоинства часто неуловимы для нас и видны только со стороны. Определите свои достоинства, запишите, запомните, постарайтесь идентифицировать себя с ними. Когда сталкиваетесь со сложной управленческой задачей, напоминайте себе: «Мои сильные стороны — то, то и то...»

Примите свои ограничения. На этапе катализатора и в парадигме зеленой эффективности твои ограничения и слабости превращаются в твою уязвимую силу. Я понимаю, где я «не копенгаген», честно это при-

знаю, собираю команду и получаю результат.

Если, например, я понимаю, что у меня не получается разобраться в финансах, это не повод идти и учиться. Это повод нанять специалиста. Это ограничение, если ты осознаешь, кого нанять, чтобы усилиться, становится ресурсом.

Руководитель может максимально влиять на результат, будучи эмпатичным, внимательным и принимающим по отношению к своим собственным слабостям. Принимая свои недостатки, говорите себе: «Я ценен вместе с ними».

Если человек не принимает собственные ограничения и есть амбиции исправить их, организация откатывается на годы назад. А признавая свою слабость, мы усиливаемся и ускоряемся.

Важно! Палачом для себя всегда выступаем мы сами. Учитесь смотреть на себя добрыми глазами. Тогда вам удастся побудить коллег и подчиненных к чему-то интересному и важному, не прибегая к эмоциональному насилию.

Не бойтесь временных возвратов к старому. Освоение техники экологической эффективности связано с прохождением «долины смерти». Старые проблемы могут возвращаться. Вы вдруг почувствуете, что снова гонитесь за недостижимыми целями, снова попадаете в те же ловушки. Но если вы осознаете это, значит, изменения пошли.

И еще. Не смущайтесь, когда приходит мысль обратиться за поддержкой. Постарайтесь найти кого-то, кто может помочь.

Получить поддержку — это нормально, более того — необходимо. Мы тоже работаем с коучами, терапевтами, потому что самому человеку заметить за собой повторение неэффективных паттернов затруднительно.

Помощь может прийти как от специалистов, так и от коллег.

Важно! Сильным тоже нужна поддержка. Особенно сильным.

*Материал к публикации
подготовил А. Витковский*

ДИРЕКТОРИЯ



Все подписчики бумажных версий получают бесплатно электронные аналоги и архив за три года.

Чтобы мы могли открыть вам доступ, необходимо предоставить нам следующие данные:

- адрес вашей электронной почты и Ф.И.О.

Для подтверждения подписки вышлите фото или скан квитанции на подписку (важно, чтобы были видны название журнала и дата подписки) на email: info@direktor.ru