

Стивен Кови
Лидер во мне : Как школы и родители по всему миру
помогают детям стать великими

СТИВ

ПЛМ

BO

«Лидер во мне : Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / С. Кови »: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2012
ISBN 978-5-91657-409-8

Аннотация

Автор бестселлера «7 навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови показывает, каких впечатляющих результатов добиваются дети, становясь ответственными и самостоятельными — на примере школ, включивших в учебный план методику «7 навыков».

Применение «7 навыков» приводит к:

- *росту успеваемости учеников;*
- *повышению детской самооценки и уверенности в себе;*
- *устранению проблем с поведением и дисциплиной;*
- *росту удовлетворенности работой учителей;*
- *росту удовлетворенности родителей и тесному их сотрудничеству со школой.*

В книге дается четкий план, как применять лидерские принципы каждый день в классе или дома. Вы увидите, насколько просто сделать эти принципы частью вашей обычной жизни!

Эта книга — для современных родителей и учителей, заинтересованных в прекрасном будущем своих воспитанников.

Стивен Кови Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими

Предисловие от партнера издания

Дорогие друзья!

Я познакомился со Стивеном Кови более 20 лет назад. Это знакомство многое изменило в моей жизни. Считаю Стивена одним из величайших исследователей человеческого поведения и учителей, которые помогают людям развиваться.



Я сравнил бы Стивена с другим выдающимся ученым — лауреатом Нобелевской премии, академиком Иваном Павловым, который создал теорию динамического стереотипа.

Динамический стереотип — это не что иное, как складывающаяся годами привычная для нас реакция на происходящие события. С одной стороны, динамический стереотип спасает человека: мы постоянно являемся объектом огромного количества внешних воздействий, поэтому в жизни не обойтись без готовых моделей реагирования на типовые воздействия — в противном случае сознание не справилось бы со сверхвысокими нагрузками. Однако, с другой стороны, стереотип губителен для человека, поскольку может привести к шаблонному мышлению и поведению.

На мой взгляд, Стивен Кови дополнил теорию динамического стереотипа важнейшим постулатом: между воздействием и реакцией существует промежуток времени, когда человек может осмыслить свою реакцию и повлиять на нее. Разорвав цепочку автоматического реагирования, мы обретаем внутреннюю свободу и возможность саморазвития. Я убежден, что подлинное счастье заключается именно в саморазвитии — в восхождении на Эверест, который находится внутри у каждого человека. Книги Стивена Кови — своего рода проводники, которые помогают совершить это восхождение.

Увидеть свой внутренний Эверест и пойти по направлению к его вершине можно в любом возрасте, но, конечно, лучше начинать это движение с самого детства. Книга, которую вы держите в руках, рассказывает, как обучить принципам лидерства ребенка. Пусть вас не смущает слово «лидерство» — речь не идет о том, чтобы непременно вырастить из малыша топ-менеджера или генерала. У книги «Лидер во мне» другие задачи — научить детей управлять своей жизнью. Стивен Кови пишет о лидерстве для самого себя и о том, как развить его в ребенке. Он утверждает — совершенно справедливо, по моему мнению, — что подобное лидерство живет в каждом человеке с рождения. Однако зачастую ему мешает развиться то, что Кови называет «мутациями культурного ДНК», подразумевая те самые, навязанные окружающей средой шаблоны. Эти мутации, пишет автор, могут лишить человека присущей ему уникальности, нивелировать его истинный потенциал. Методика книги «Лидер во мне» направлена на предотвращение и преодоление подобного негативного воздействия.

В заключение хотел бы отметить, что у Стивена Кови девять детей и пятьдесят три внука. Полагаю, что этот факт может послужить дополнительным аргументом, для того чтобы прислушаться к мнению автора.

Полезного вам чтения!

Искренне ваш,

Герман Греф.

От автора

У нас есть лишь один шанс подготовить наших учеников к будущему, которое никто из нас не в силах предсказать.

Как же мы распорядимся этим шансом?

Каждая работа, за которую я берусь, затрагивает самые глубинные струны моей души. Исключением не является и эта книга. Она одновременно щекочет мне нервы и наполняет смирением.

Я пишу здесь о тех, кто молод сегодня. О нашем будущем. Я уверен, что кем бы вы ни были — заботливым родителем, профессиональным педагогом или прозорливым бизнесменом, — вы найдете в ней живительный глоток свежего воздуха, у вас появится стимул рассказывать об этом окружающим и желание начать действовать. Ведь то, о чем вы прочтете, распространяется все шире, охватывает все больше школ в США и других странах мира. Эта тенденция никого не может оставить равнодушным, потому что приносит заметные, стабильные результаты.

С самого начала хочу расставить все точки над *i*: вовсе не я являюсь вдохновителем новой тенденции. Заслуга принадлежит самому широкому кругу преданных своему делу,

творчески мыслящих и равнодушных педагогов, которые к взаимной выгоде объединили свои усилия с родителями, общественными лидерами и предпринимателями, чтобы вдохнуть в современное образование новые надежды.

Для того чтобы ввести вас в курс дела, позвольте мне вернуться на несколько лет назад, к тому, что, кажется, произошло только вчера. В 1989 году была опубликована книга «*7 Навыков высокоэффективных людей*» с подзаголовком «*Мощные инструменты развития личности*». Книга «поймала волну», которую даже я никак не мог предвидеть. Особенно широкую известность она приобрела в корпоративном мире. И сегодня она очень популярна у руководителей компаний, государственных чиновников, в корпоративных университетах всего мира.

Практически одновременно с ее выходом со мной связался Чак Фарнсворт, который тогда был инспектором школ в прогрессивном районе Индианы. Чак был уверен, что *7 Навыков* должны сыграть важную роль в сфере образования, и страстно желал возглавить это начинание. Он стал преподавать навыки администраторам школ и учителям. К сегодняшнему дню полмиллиона профессиональных педагогов прошли обучение этой методике, и многие из них получили сертификат школьных координаторов.

Мы принесли *7 Навыков* в школы, но сосредоточились на обучении взрослых, а не детей. Ситуация изменилась в 1998 году, когда мой сын Шон написал книгу «*7 Навыков высокоэффективных тинейджеров*»¹. Шон возглавлял футбольную команду первого дивизиона своего колледжа и благодаря этому постоянно вращался в студенческой среде. Искренний интерес к молодежи заставил его написать подростковый вариант книги. Сегодня продано более 3 миллионов экземпляров издания для подростков, и благодаря тому, что *7 Навыков* попали в «Методическое пособие школьника», с ними познакомились более 100 тысяч учеников средних и старших классов.

В конце 1999 года *7 Навыков* второй раз проложили путь в школы. Как-то, когда я выступал в Вашингтоне, ко мне подошла Мюриэл Саммерс — директор начальной школы. Она спросила, считаю ли я, что *7 Навыкам* можно учить детей. Я порекомендовал ей книгу Шона, но она объяснила, что речь идет о маленьких детях — пятилетках. Я ответил: «Не знаю причин, по которым этого нельзя делать». И добавил, что если она попробует, то пусть даст мне знать.

В этой книге рассказано о том, что Мюриэл и ее талантливые педагоги сделали после нашего короткого разговора. Это великолепная история. Она некоторое время варилась, густела, зрела и набирала обороты (и даже обрастала слухами), а в это время количество учеников школы, получивших хорошие аттестаты, выросло с 84 до 97 процентов, и сама школа, которую в какой-то момент чуть не исключили из числа «школ-магнитов»², была названа самым привлекательным учебным заведением в Америке с углубленным изучением части предметов. Как же это произошло? С большим успехом эта школа и множество других школ стали преподавать *7 Навыков* и другие принципы лидерства ученикам начальной школы — да, даже тем, кому было всего пять. Их метод уникален, он наверняка вас удивит. Учителя не ставили своей целью подготовку детей к карьере руководителей компаний или мировых лидеров — они лишь хотели научить их управлять своей жизнью и добиваться успеха в XXI веке. Я уверен, что в их методе вы найдете надежные, основанные на принципах решения самых сложных проблем, с которыми сегодня сталкиваются школы.

Обращаясь к теме образования, я точно знаю, что сегодняшние педагоги постоянно находятся будто под микроскопом, что в последние годы они не раз становились мишенями негативных кампаний в прессе. Однако у этой книги нет такой цели. Не желая становиться критиком, я стремлюсь содействовать хорошему. Я искренне верю, что было бы очень непросто учиться практически в любой школе, не будь трепетного отношения удивительных учителей — достойных наставников, которые многим жертвуют ради того, чтобы заниматься

¹ Кови Ш. *7 Навыков высокоэффективных тинейджеров*. — М.: Добрая книга, 2006.

² Magnet school — школа с углубленным преподаванием части предметов, от гуманитарных до технических, от музыки до театрального искусства.

любимым делом, тем, что, по их убеждению, будет важно для молодого поколения. Обращать внимание лишь на отрицательные стороны образования, игнорируя при этом деяния настоящих героев, было бы трагической неблагодарностью.

Некоторые могут решить, что я лью воду на свою мельницу. Я понимаю, почему такое отношение может возникнуть, но готов рискнуть, поскольку искренне верю в то, что эти школы делают для сегодняшних детей. Ведь именно их абсолютный успех вдохновил компанию FranklinCovey на более тесное сотрудничество с учебными заведениями, бизнесами, родителями и общественными лидерами, на совместное создание ресурсов, которые позволят детям подготовиться к жизни в мире, который ждет их, — в новом, непредсказуемом мире. Успех этих школ подогрел желание Шона написать новую книгу «*7 Навыков счастливых детей*» — недавно она вышла в свет. Книга, которую вы держите сейчас в руках, как и та, что написал Шон, — наряду со всей серией ресурсов и онлайн-материалов «*Лидер во мне*» являются важными составляющими усилий компании FranklinCovey, направленных на улучшение общества и помощь молодежи всех стран мира.

К созданию книги приложили усилия многие люди. Мой партнер Бойд Крейг вел нас вперед, указывая направление развития проекта всей команде. Д-р Дэвид К. Хэтч с большим энтузиазмом руководил нашедшими отражение в этой книге исследованиями, посвящая им всего себя, свои глубокие знания и компетентность. Благодаря ему я проникся этими принципами, и он помог перенести все это на бумагу. Их усилия полностью поддерживала образовательная команда FranklinCovey, в частности Сара Ноубл, Конни Спенсер, Аарон Эшби, Шон Кови, Джуди Йач, Шоун Мун и Стефани Кэлтон, а также такие проверенные советчики — д-р Нэнси Мур, д-р Джейн Найт, Гэри Макгью и Лонни Мур. Д-р Крейг Пэйсм и д-р Дин Коллинвуд проводили первые исследования для этой книги. Другие, в частности Виктория Марротт, оказали проекту серьезную административную поддержку. Остальная команда из моего офиса — Джули Гиллман, Челси Джонс и Дарла Салин — помогала моей работе советами. Очень важно и то, что более 100 учителей, инспекторов и директоров школ, родителей, профессоров и членов школьных советов на добровольной основе внесли огромный вклад и со всей строгостью и прямоотой оценили нашу работу. Их проверенные на практике идеи формируют каждую страницу этой книги. Моя искренняя благодарность распространяется на всех, кто внес в нее свой вклад.

Для того чтобы получить общее представление об этой книге, предлагаю вам пролистать ее, рассматривая картинки и читая подписи под ними. Я также рекомендую зайти на сайт TheLeaderInMeBook.org и посмотреть там видеоклипы, снятые в школах и на мероприятиях, о которых рассказывается в этой книге.

Надеюсь, что, просматривая различные ресурсы и листая страницы этой книги, вы почувствуете мою глубокую заинтересованность и стоящую за ней твердую уверенность в том, что у сегодняшней молодежи большое будущее. Как дед я доволен возможностями, которые эта книга может создать для моих внуков, их детей и, в конечном счете, детей их детей. У меня о них самое высокое мнение, и я желаю им самого хорошего. Как гражданин мира, я живо заинтересован в прогрессе, благополучии и счастье молодежи. Они — общество и надежда будущего — *нашего* будущего, — и я всем сердцем желаю, чтобы будущее оказалось в хороших руках. И наконец, как руководитель бизнеса я хочу иметь возможность смотреть в глаза сегодняшних детей и видеть в них будущих заинтересованных работников, лидеров, готовых к проблемам, которые, как все мы знаем, ждут их впереди.

Я возлагаю огромные надежды на то, что эта книга развернет крылья и взлетит, что она окажет действительно заметное влияние на молодые жизни вокруг нас — и на те поколения, что появятся в будущем.

Стивен Кови

Прово, Юта

StevenCovey.com

TheLeaderInMe.org

TheLeaderInMeBook.org

Глава 1

Слишком хорошо, чтобы быть правдой?

Мы занимались воспитанием характера годами, и толку от этого не было никакого. Когда я впервые упомянула о лидерстве как о нашей возможности, несколько неверящих посчитали, что все это полная чушь. Теперь они стали нашими последователями.

Лесли Рейли, муниципальные средние школы графства Семиноул, штат Флорида

Сегодняшняя молодежь, наши дети, принадлежат к самому многообещающему поколению за всю историю человечества. Они стоят на стыке веков, на перекрестке двух великих путей. Один путь — широкий, проторенный, ведущий к посредственности ума и характера, к социальному упадку. Другой путь более узок, на него редко ступала нога человека, он ведет вверх, к безграничным возможностям человека и надеждам мира. *Каждый* ребенок может пойти вторым путем, если ему показать его.

Но кто же покажет детям путь, если не вы и не я? Где им научиться идти этим путем, если не дома или в школе? Когда это произойдет, если не сейчас?

Следуйте за мной, и я расскажу вам историю великой надежды.

Переехав всей семьей в городок Роли, что в штате Северная Каролина, доктора Риг и Сейджал Пател, как большинство родителей, хотели найти хорошую школу — место, где их дети могли бы учиться в полноценной, безопасной и поощряющей работу ума атмосфере. Они расспросили коллег, и всплыло название: начальная школа А. Б.Комбс.

На бумаге в А.Б.Комбс не было ничего необычного. Бесплатная общеобразовательная школа, расположенная в тихом районе, в ней учились более 800 детей, из них для 18 процентов английский был вторым языком, 40 процентов получали обеды бесплатно или оплачивали лишь часть их стоимости, 21 процент обучался по специальным программам и 15 процентов считались одаренными. Здание, в котором располагалась школа, было построено 50 лет назад. Часть учителей работали там многие годы.

Но хотя в описании А.Б.Комбс не было ничего необычного, то, что слышали об этой школе Пателы, превосходило их самые смелые ожидания. Им рассказали, что успеваемость здесь на очень высоком и стабильном уровне, что ученики дружелюбны и вежливы, учителя увлечены своей работой, а директор получил награду как лучший директор года. Проблем с дисциплиной здесь почти не было. Ученики, ставшие притчей во языцех в других школах, здесь начинали подавать надежды. Даже учителя были счастливы. Все это выглядело просто чудесно.

На самом деле, чем больше Пателы слышали об этой школе, тем больше они спрашивали себя: «А может ли вообще существовать такое место?» Они не высказывали эту мысль вслух, и все же она не выходила у них из головы: «Все это слишком хорошо, чтобы быть правдой!»

Они решили своими глазами посмотреть на эту школу и нашли, что даже просто войти в здание А.Б.Комбс очень приятно. Здесь они почувствовали то, чего не ощущали ни в одной школе. Это было нечто осязаемое, что человек может увидеть, услышать и потрогать. Более того, попав в эту школу во время ежегодного Международного кулинарного фестиваля, вы даже сможете попробовать это на вкус, и он очень разнообразен — ведь здешние ученики являются представителями 58 стран и носителями 27 языков. Здесь очень чисто. Дети, проходящие мимо вас по коридорам, смотрят взрослым в глаза и здороваются. Стены украшены веселыми и воодушевляющими наглядными материалами. Ученики относятся друг к другу с пиететом, непохожесть здесь не просто ценят, но глубоко уважают.

Во время посещения школы Пателы узнали о миссии и целях А.Б.Комбс, о ее традициях, особенно о традиции заботы. Они прошли по холлам и прочли цитаты и

высеченные на стенах высказывания, устанавливающие высокие стандарты. Они слышали, что все ученики здесь лидеры и что многие решения принимают они сами, а не учителя. Все это показалось им просто замечательным, и они вышли из школы с намерением записать туда своих детей.

А что же вы?

А что же вы? Разве описание А.Б.Комбс не кажется вам слишком неправдоподобным?

Я уверен, что основная причина того, что Пателы (и, возможно, вы тоже) решили, что описание школы А.Б.Комбс «слишком хорошо, чтобы быть правдой» в том, что оно так резко контрастирует с тем, о чем мы обычно слышим. Мы настолько привыкли к историям о запугивании, о несчастных учителях, об испачканных граффити стенах, о плохом поведении, низкой успеваемости, неуважении, отсутствии дисциплины, насилии, низких выпускных баллах и тому подобном, что, слыша о чем-то хорошем, превращаемся в черствых скептиков. Нам это кажется странным, недостойным доверия, мы не верим, что это надолго.

Признаю: если бы я не увидел А.Б.Комбс собственными глазами или если бы это была единственная школа, добившаяся такого успеха, я бы тоже сомневался в устойчивости, надежности метода этой школы, в том, что его можно передать другим. Но сегодня этот метод перенимают все больше школ, которые поднимаются на такие же высоты. Потому-то я всем сердцем на стороне бизнесменов, родителей, и учителей всего мира, которые верят в то, что делают эти школы и великие педагоги.

В двух словах, эти педагоги делают вот что: учат маленьких детей принципам лидерства начиная с пяти лет. Они учат тому, о чем часто забывают, — делать правильный выбор, строить хорошие отношения с людьми, разумно управлять своим временем. Кроме того, они дают детям уникальную возможность *применять* то, чему они научились, в классе, школе и за ее стенами. Все это они делают таким образом, чтобы позволить детям достигать все большего, укрепить дисциплину и поведенческую этику как в классе, так и на переменах. Учителям нравится, что преподавание ведется именно таким образом, что им не приходится «выполнять дополнительную работу» — скорее, они применяют методику, благодаря которой делают то же, что и всегда, но лучше.



Начальная школа А.Б.Комбс расположена в тихом жилом районе городка Роли, Северная Каролина

Эта школа вовсе не намерена выпустить 900 маленьких руководителей корпораций. В ее стенах мы воспитываем гармоничного ребенка, который знает свои сильные стороны.

Мы здесь для того, чтобы помочь ему найти эти сильные стороны и открыть в себе качества, позволяющие оказывать влияние на других людей.

Майкл Армстронг, координатор углубленного преподавания предметов, начальная школа А.Б.Комбс

Читая эту книгу дальше, вы узнаете, почему такие школы, как А.Б.Комбс, решили преподавать базовые принципы лидерства, как они это делают и каких результатов добиваются. Но для начала вот чего эти школы достигли:

- выросла успеваемость учеников;
- у детей значительно повысилась самооценка и укрепилась уверенность в себе;
- практически исчезли дисциплинарные проблемы;
- значительно повысилась удовлетворенность работой и заинтересованность учителей и администрации школы;
- школьная культура стала более полноценной;
- родители довольны и тесно сотрудничают со школой;
- бизнесмены и общественные лидеры готовы предоставлять школе поддержку.

Взрослые, которые посещают эти школы или работают там, чаще всего отмечают, как возросла в учениках уверенность в себе, они научились общаться друг с другом, решать возникающие проблемы. Резкое уменьшение количества нарушений дисциплины — еще один результат, на который наиболее часто обращают внимание учителя. Преподаватели теперь могут уделять меньше внимания ссорам и актам неуважения, а поэтому получают возможность более плотно погрузиться в учебный процесс, и это возвращает их работе смысл. Родители в восторге от того, что происходит в этих школах. Они не только превозносят школьные успехи, но и отмечают, что дети лучше ведут себя дома. Более того, наблюдая своих чад в кругу семьи, многие родители начали подумывать о том, что и им

стоит поучиться этим принципам лидерства и применять их во всем, что происходит дома. Большая часть упомянутых результатов становится заметна уже в первый год применения методики.

Конечно, в образовательных кругах главный вопрос звучит так: «Повышает ли этот метод успеваемость?» Разумеется, от школы к школе результаты отличаются. В части учебных заведений, о которых рассказывается в этой книге, успеваемость была высока еще до введения данной методики, но, даже несмотря на это, все школы без исключения отмечали ее рост. Возможно, о самых впечатляющих результатах рапортует именно школа А.Б.Комбс, где эта методика используется дольше, чем в других. Вначале это был пилотный проект, в котором участвовал один учитель в каждом потоке, и в первый год количество детей, переведенных в следующий класс, выросло с 84 до 87 процентов, в первую очередь за счет улучшения оценок учеников, участвующих в эксперименте. На следующий год вся школа стала учиться принципам лидерства, и количество сдавших экзамен стало еще больше — 94 процента. И это вовсе не пустой звук, принимая во внимание, какие разные дети учатся в этой школе. Рост успеваемости здесь достоин особого упоминания, поскольку А.Б.Комбс держится на уровне 97 процентов уже несколько лет подряд, и это, несомненно, стало одним из основных факторов, благодаря которым она получила признание как одна из лучших школ с углубленным преподаванием части предметов. Но бог с ними, с наградами, — важно, что успехи школы показывают: обучение принципам лидерства приносит неизменные плоды.

Все эти результаты — многообещающие приметы в никогда не успокаивающемся мире образования.

Нас часто спрашивают: «Должен ли наш ребенок быть лидером, чтобы попасть в эту школу?» Мы отвечаем: «Совсем нет». Эта школа для всех детей, независимо от их этнического происхождения, социально-экономического статуса или способностей к обучению.

Сегодня мы назначили ребенка, обучающегося по специальной программе, первым встречать людей, пришедших в нашу школу в гости. Возможно, он никогда не станет управляющим огромной корпорации, но он удивительно умеет общаться с людьми и в будущем обязательно найдет себе подходящую работу. Он считает себя поведенческим лидером, живет в мире с собой, несмотря на ограниченные способности к обучению. Вот что наша модель лидерства приносит детям.

Мюриэл Саммерс, директор начальной школы А.Б.Комбс

Величие для сегодняшнего дня

Но в этих школах происходит то, что, по моему мнению, гораздо значительнее всех описанных результатов, в том числе роста успеваемости и улыбок на лицах родителей и учителей. Дети, окончившие эти школы, отмечены тем «величием» и навыками, что будут нужны им не просто для того, чтобы *выжить*, но и чтобы *преуспеть* в XXI веке.

Позвольте мне объяснить.



Дети, представляющие 58 стран и говорящие на 27 языках,
составляют разнородную семью А.Б.Комбс

Не секрет, что мы находимся на рубеже самого удивительного и многообещающего тысячелетия в человеческой истории. Взрывное развитие технологий и глобализация рынков создали беспрецедентные возможности для роста и процветания людей, семей, организаций и общества в целом. Конечно, существует много проблем и невыполненных задач — они всегда были и всегда будут, но стоит бросить взгляд в любом направлении — и вы увидите потенциал, который позволяет вам расти и оставлять свой след. И все же в этой атмосфере роста возможностей в умах и сердцах родителей и учителей прочно укрепился один вопрос: адекватно ли сегодняшняя молодежь подготовлена к будущему, смогут ли дети достойно встретить проблемы, которые встанут перед ними?

До недавнего времени мы жили в эпоху, называемую веком информации, когда люди, обладающие большим ее количеством, в чьих головах осело больше фактов, становились немногими счастливыми, достигшими вершин в своих профессиях. В тот период основной задачей школы и родителей было вложить в головы детей как можно больше фактов — предполагалось, что эта информация понадобится им на экзаменах. В конце концов, «правильные» факты в голове позволяли ученикам получать высокие оценки там, где требовались именно такие знания. Благодаря этому они попадали в «правильные» университеты, и там от них тоже требовали знания фактов. Оттуда, в свою очередь, они переходили на карьерные лестницы, подъем по которым без фактов тоже был невозможен.

Но сегодня мы оставили ту эпоху позади, а глобальная экономика вышла на новый уровень скорости и сложности. Хотя в сегодняшнем мире фактическая информация остается ключевым фактором выживания, одной ее уже недостаточно. С массовым распространением Интернета и других цифровых ресурсов факты, которые когда-то старательно охранялись как засекреченные технологии и были доступны лишь в ведущих университетах, сегодня можно получить в самых отдаленных уголках света одним нажатием на клавишу мышки. В результате многие из так называемых элитных задач, которые когда-то требовали долгого обучения, во всем мире сегодня выполняют компьютеры или люди с гораздо более низким, чем раньше, образовательным уровнем и более низкими зарплатами. Следовательно, фактические знания уже не являются тем, что отличает людей, добившихся успеха, от

неудачников.

Последняя пара десятилетий принадлежала определенному типу людей с определенным типом мышления — программистам, умевшим писать коды, адвокатам, виртуозно составлявшим контракты, выпускникам МВА, умело обращавшимся с цифрами. Но сегодня ключ от королевства уплывает в другие руки.

Дэниел Пинк, Совершенно новое мышление

И наоборот, те, кто оказываются новыми «победителями» — тот, кто *преуспевает* сегодня, в XXI веке, — это люди, обладающие высоким творческим потенциалом, развитыми аналитическими способностями, предвидением и — сюрприз, сюрприз! — навыками человеческого общения. Как утверждают Дэниел Пинк и другие авторы, сегодня экономику берут в свои руки те, чьим мышлением управляет правое полушарие мозга. Это изобретатели, дизайнеры, слушатели, те, кто умеет охватывать всю картину в целом, придает вещам смысл, опознает закономерности — это люди, умеющие оптимизировать и творчески тасовать факты, а не просто запоминать и систематизировать их. Они действуют, умело объединяясь в эффективно работающие команды. И если вы еще не заметили, то отмечу, что люди с такими навыками с успехом движутся вверх на всех континентах, даже в самых удаленных их уголках. Как отмечает Ларри Салливан, бывший школьный инспектор независимого школьного округа Тексаркана (штат Техас), «сегодня студенты конкурируют за рабочие места со студентами не просто из близлежащих городов, штатов или провинций — они конкурируют со студентами из Китая, Индии, Европы, Южной Америки, Мадагаскара и всех островов и континентов, что лежат между ними».

И хотя таковы новые реалии, мне часто приходится слышать, что сегодняшние бизнесмены выражают недовольство новым выпускником МВА или обладателем степени доктора философии, которого они взяли на работу, но который понятия не имеет, как работать с людьми, как провести обычную презентацию, как вести себя в соответствии с правилами этики, как организовывать свое время или как проявить творческий подход, не говоря уже о том, чтобы поощрять творчество в других. Как часто я слышу, что руководители говорят о том, что их компания готова к использованию великолепной благоприятной возможности, но не может выйти за рамки начальной стадии, поскольку завязла в этических проблемах или в распрях между работниками или подрядчиками? Как часто я слышу жалобы родителей на то, что их только что окончивший школу отпрыск прекрасно сдал все вступительные экзамены в колледж, но до сих пор не умеет брать на себя ответственность за свои действия, формулировать свои мысли, относиться к людям с уважением, анализировать решения, расставлять приоритеты и акценты, разрешать конфликты, планировать? Если вы спросите этих людей, готова ли, по их мнению, сегодняшняя молодежь к реалиям нашей жизни, думаю, вы услышите недвусмысленное, единогласное и громкое «нет!».

Чем чаще я поднимаю эти вопросы, тем больше думаю о своих внуках и их будущих детях. Я спрашиваю себя: «Что несет им будущее? Что я могу сделать, чтобы лучше подготовить их к новой реальности?» И действительно, сегодня, когда они гораздо чаще читают текстовые сообщения, чем учебники, меня меньше волнует то, какие факты они изучают в школе, — важно, что именно их одноклассники и даже учителя рассказывают им о жизни и о том, как с ней справляться. Больше половины своей профессиональной жизни я посвятил преподаванию и очень хорошо знаю, как учитель — независимо от того, какой предмет он преподает, — может либо развить заурядность, либо вдохновить ученика к превосходным достижениям.

Пока я стремлюсь выделить суть того, что говорит мне новая бизнес-среда, педагоги, родители и мое собственное сердце, в моем сознании всплывает концепция *первичного величия*. Я понимаю, что «величие» — это термин, пугающий многих людей. Для некоторых это слово даже имеет привкус негатива или надменности. Я думаю, так происходит потому,

что многие люди соотносят его с тем, что я называю *вторичным величием*. Оно связано с постами или титулами, наградами, богатством, славой, положением или особыми редкими достижениями. Вторичного величия могут достичь лишь некоторые избранные, невероятно малая часть населения, во многом оно определяется сравнением одного человека с другим.

Первичное величие, напротив, доступно любому. Его могут достичь все и каждый, ограничений здесь нет. Первичное величие связано с цельностью человека, с этичным поведением, с его отношением к другим, с его мотивами и уровнем инициативности. Оно также имеет отношение к характеру человека, его вкладу в окружающий мир, к его талантам, творческими возможностями и дисциплине. Оно отражает то, что человек собой представляет изо дня в день — в противоположность тому, чем он владеет, и временным достижениям. Первичное величие измеряется не сравнением с другими людьми, а согласием с вечными, универсальными принципами. Оно характеризуется скромностью.

Сведя все наши усилия лишь к результатам успеваемости, боюсь, мы создадим поколение детей, которые не умеют ничего, кроме как хорошо сдавать экзамены.

Мюриэл Саммерс, директор начальной школы А.Б.Комбс

Иногда первичное величие оказывается предшественником вторичного. Другими словами, если у человека есть первичное величие, он достигает и вторичного. В других случаях вторичное величие возникает на пустом месте. Так, мы все знаем людей, обладающих вторичным величием, но не отличающихся ничем, что создает величие первичное. Однако многие из тех, кто обладает первичным величием, никогда не достигают вторичного и даже стремятся избегать огней его рамп.

Причина, по которой мысль о первичном величии не оставляет меня, кроется в моей искренней уверенности в том, что именно этого бизнесмены, родители и педагоги ищут в своих работниках, детях, учениках. Более подробно я остановлюсь на том, почему так происходит, в главе 2, но здесь важно сказать, что в действительности сегодняшние реалии представляют собой новые единые, глобальные правила игры, требующие гораздо большего, чем набор фактов, аккуратно сложенных в голове у человека. Они требуют новых навыков, хотя в действительности некоторые из них оказываются достаточно «старыми». И они призывают к новому уровню первичного величия с крепкой основой — характером.

Итак, хорошо, что школы, о которых рассказывается в этой книге, рапортуют об улучшении успеваемости и росте уверенности в себе детей, и хорошо, что родители и учителя говорят о росте своей удовлетворенности. Но более высокая успеваемость и довольные родители — не то, что позволит ученикам выжить и добиться успеха в новой реальности. Им нужно больше. И вот что больше всего радует меня как деда, бизнесмена и члена общества в том, что вы прочтете в этой книге. Ученики оканчивают эти школы с гораздо лучшей подготовкой к сегодняшней реальности — они готовы к ней, потому что обладают необходимой системой установок, системой навыков и системой инструментов.

Моральный императив?

После окончания первого года обучения детей принципам лидерства учителя-первопроходцы из А.Б.Комбс, держа отчет перед своими коллегами и администрацией, заявили: «Каждый ребенок заслуживает этого».

Школа Дюуи в Куинси, штат Иллинойс, была одной из первых десяти начальных школ в графстве Адамс, перенявших эту методику у А.Б.Комбс. Когда принималось решение о ее внедрении, большинство учителей, по словам директора школы Кристи Дикенс, полностью поддержали его. Однако одна учительница оказала довольно сильное сопротивление, потому что была очень недовольна происходящим. Вначале она держалась на расстоянии и наблюдала, как ее коллеги преподают навыки лидерства. Но, увидев, как методика влияет на учеников в классе и вне его, она с готовностью взялась за дело. Уже в начале второго

семестра она подошла к Кристи и сказала: «Я знаю, что вы стараетесь собрать данные и отслеживаете, работает ли методика, но для меня успеваемость и цифры значат меньше. Я знаю: именно так нам следует работать!»

После посещения А.Б.Комбс Пегги и Эндрю Чернг, основатели успешной сети ресторанов Panda Express, решили спонсировать внедрение методики лидерства в первых шести школах Южной Калифорнии, а затем распространить ее на другие школы штата. Однако нашелся руководитель в одном из школьных округов, который решительно выступил против этого. Его реакцию вызвал термин «лидерство». «Давайте признаем, — заявил он, — что не каждый из этих учеников вырастет в руководителя компании или выдающегося лидера. Так просто не бывает!» Но когда он приехал в А.Б.Комбс и увидел учеников этой школы, когда он понял, что принципы лидерства призваны научить детей отвечать за себя, более эффективно участвовать в совместной работе и поступать правильно, даже когда никто этого не видит, он немедленно стал одним из искренних сторонников методики. «Именно этому следует учить детей!» — настаивает теперь он.

В Гватемале годы гражданской войны и экономических потрясений лишили множество молодых людей (и учителей) надежды и веры в будущее. Мария дель Кармен Ачена ощутила это в полной мере, когда в 2003 году заняла пост министра образования. Она знала, что если молодежи и педагогам страны не на что будет надеяться, то всей стране не стоит рассчитывать на рост уровня жизни и развитие культуры. Поэтому она собрала команду и, проведя тщательное исследование, дала старт программе «Путь мечты», в ходе которой детей учат многим из тех же навыков лидерства и поведения, что и в А.Б.Комбс. Разница состоит лишь в том, что в Гватемале делают это в старших классах. Сегодня в этой стране более 200 тысяч учеников средней школы обучают принципам лидерства, и Мария со счастливой улыбкой говорит, что «дети выходят из школы, вооруженные необходимыми в жизни навыками, готовые поддерживать перемены в стране». Ее команда пришла к следующему выводу: «Мы просто поняли, что это именно то, что следует делать».



Лидерство учит поступать правильно, даже когда никто не смотрит

Когда одного директора начальной школы спросили, что сегодня больше всего беспокоит педагогов, она ответила единственным словом: «Сожаление». Затем она объяснила свою мысль следующим образом: «Педагоги ощущают огромное сожаление, осознавая, что за последние десять лет столько внимания уделялось росту успеваемости, что

это делалось за счет детей, в ущерб важным базовым навыкам, необходимым им в повседневной жизни. Им жаль, что из-за необходимости делать упор на успеваемость они не смогли привить детям любовь, не смогли научить их ценить жизнь. И поэтому наша школа решила обучать детей этим навыкам лидерства. Просто это то, что *следует* делать».

Лидерство в А.Б.Комбс не связано с положением. Его воспринимают как образ жизни и умение управлять собой.

Заметили ли вы в этих нескольких примерах, что люди говорили одно и то же: «Это то, что *следует* делать?» Углубившись в то, что происходит в упомянутых в этой книге школах, надеюсь, вы попытаетесь ответить на следующие вопросы: должны ли мы, взрослые, учить детей этим принципам лидерства и базовым жизненным навыкам? То ли это, что *следует* делать? Считаете ли вы, что молодежь адекватно подготовлена к сегодняшним реалиям? Если это не так, что, по вашему мнению, необходимо, чтобы лучше подготовить наших детей? Чему их *важнее всего* учить? С чего начать?

Листая страницы этой книги, держите эти вопросы в голове.

Не забывайте о трех моментах

Конечно, мне бы хотелось, чтобы родители, педагоги и бизнесмены всех мастей — особенно скептики — могли приехать в А.Б.Комбс или любую другую из этих школ и собственными глазами увидеть, услышать и почувствовать, что там происходит. Но даже такая школа, как А.Б.Комбс, не выдержит такого нашествия³.

Как вы, наверное, догадались, одна из целей этой книги — достаточно подробно рассказать о том, как работают эти школы, чтобы вам не пришлось совершать путешествие дальше, чем до удобного кресла. Итак, эта книга перенесет вас в Инглиш Истейтс, что в Ферн Парк, штат Флорида, — ее отметили как лучшую школу района за заметное повышение успеваемости всего через год после начала использования данной методики. Вы побываете в начальной школе Честнат Гроув, расположенную в Декейтере, штат Алабама, — местный бизнесмен финансировал ее превращение в лучший лидерский кампус. Вы попадете в начальную школу Дюуи в Куинси, штат Иллинойс, — ее успехи так вдохновили местное отделение организации «Юнайтед Уэй»⁴, что оно возглавило программу обучения принципам лидерства всех 10 тысяч учеников в своем округе. Книга приведет вас в Техас, Калифорнию, Кентукки, Оклахому и другие штаты США. Более того, с ее помощью вы побываете в Канаде, Гватемале, Японии, Сингапуре, Австралии и Европе. Это не просто захватывающая и трогательная история. Это прагматичный творческий подход, который дает миру образования новые надежды.

Пока вы будете путешествовать от школы к школе, я попрошу вас отметить три основополагающих момента, на которых, по моему мнению, основаны те высокие результаты, которых эти школы добиваются.

Во-первых, прошу вас обратить внимание на *универсальность принципов лидерства*, которым здесь учат. Эти принципы вечны и во всех случаях базируются на здравом смысле. Я их не изобретал, они существуют многие столетия и знакомы всем культурам. Поэтому независимо от того, пришел ваш ученик из большого дома в престижном районе или из хижины под соломенной крышей, эти принципы позволяют ему принимать более правильные решения сегодня и делать свое завтра лучше. Однако вы заметите, что, хотя принципы, которым учат в этих школах, в основе своей одинаковы, разница в том, как их применяют на практике — и иногда эта разница очень велика, — поскольку каждая школа использует их так, как больше всего подходит к ее специфике, возможностям и ресурсам. Однако при наблюдении за уникальными особенностями метода в каждой школе прошу вас сосредоточиться на принципах, а не на *технологиях*, там применяемых. В этом случае,

³ Видеозаписи из некоторых школ можно посмотреть на веб-сайте www.TheLeaderInMeBook.org.

⁴ United Way of America — благотворительная общественная организация, занимающаяся сбором средств на оказание гуманитарной помощи. Только в США оказывает помощь более чем 200 общенациональным организациям.

уверен, вы найдете больше общего в том, как эти школы пришли к успеху. Люди и технологии уйдут, а принципы эффективного лидерства всегда останутся неизменными — и так будет везде.



В А.Б.Комбс создали уникальную методику, которая значительно укрепила школьную культуру и повысила успеваемость учеников. А еще важнее, что она готовит учеников к жизни

Все дети улыбаются на одном языке.

Цитата на стене одного из холлов А.Б.Комбс

Во-вторых, обратите внимание на *универсальную природу и уникальный потенциал* детей. Они рождаются частью глобального мира. Где бы я ни оказался, посмотрев в глаза детей, особенно малышей, я вижу в них ту же энергию и блеск надежды. У них всех есть что-то общее. Они рождаются с огромным потенциалом, часть которого является уникальной, присущей только этому ребенку. Они появляются на свет разными — нет двух одинаковых детей. Но практически сразу окружающая среда начинает формировать их, внедрять в них что-то вроде «культурной ДНК», или одинаковости. Большая часть этой «культурной ДНК» — благо, она необходима для выживания, но, к сожалению, слишком часто она содержит мутации, которые, в конечном счете, могут лишить человека присущей ему уникальности. Я называю их «мутациями», поскольку они могут отрицательно воздействовать на истинный потенциал ребенка. И это трагедия.

И напротив, методика «Лидер во мне» призвана предотвратить или преодолеть некоторые из этих навязанных культурой мутаций. Методика «Лидер во мне» исходит из того, что все дети хорошие и что в каждом ребенке есть талант, который нужно раскрыть. Методика «Лидер во мне» полагает, что каждый ребенок важен, что он обладает чем-то значительным — тем, что он может предложить миру. Методика «Лидер во мне» основана на предположении, что в каждом ребенке (и каждом преподавателе) нужно найти истинные лидерские качества. Многие из этих качеств уже заметны по поведению и отношению детей к тем или иным вопросам, а какие-то только ждут, пока их откроют. Это предположение является основой философии, на которой построена методика «Лидер во мне», и без него эти школы не добились бы успеха.



Школы в разных уголках Соединенных Штатов и всего мира, такие как начальная школа Чуа Чу Канг в Сингапуре, используют сегодня методику лидерства

В-третьих, обратите внимание на то, что *принципам, которые преподают в этих школах, можно учить и дома*. В методике обучения навыкам лидерства прекрасно то, что благодаря ей партнерство школы и родителей становится более тесным. С самого начала школа активно привлекает родителей к участию в мероприятиях — общешкольных и классных. Но еще важнее то, что происходит в дальнейшем, когда ученики начинают применять принципы в своих ежедневных делах в школе и дома. Другими словами, не только учителя говорят об улучшении поведения и уменьшении количества дисциплинарных проблем, но и родители отмечают те же положительные результаты. Это особенно заметно в семьях, где родители познакомились с принципами сами и сознательно пытаются поддерживать их и учить им детей. Важно вот что: эта книга не просто о том, что может сделать школа, — она о том, что вы сами можете сделать у себя дома. Если у вас есть дети, обещаю, что, открыв им свое сердце, вы будете фонтанировать идеями о том, как использовать дома то, что делают эти педагоги. Поэтому независимо от того, применяется ли методика лидерства в школе, где учится ваш ребенок, или нет, вы можете использовать ее в стенах вашего дома (подробнее на этом мы остановимся в главе 10).

Как организована эта книга

По объему этой книги вы могли догадаться, что я не намеревался утомлять вас излишними деталями. Скорее, она станет для вас первым знакомством с лидерской методикой.

Поскольку эта методика возникла в А.Б.Комбс и у этой школы самая долгая история успеха, первые несколько глав — со второй по пятую — я посвятил именно ей. В этом есть большое преимущество: вы как читатель можете сосредоточиться на одной школе и одной методике в подробностях, не распыляя свое внимание на множество сценариев и стратегий. В этих четырех главах рассказывается, почему в А.Б.Комбс решили внедрить методику лидерства, с чего они начали и чему научились на этом долгом пути. Но пусть мое внимание к А.Б.Комбс не вводит вас в заблуждение: такая школа не одна, это даже не феномен одной

страны. Методика применяется во множестве школ в разных частях света.

Затем, в главе 6, я приведу примеры того, что делается в других начальных школах. Они поставят свои уникальные подписи под этой эволюционирующей историей. Удивительно, насколько творчески работают учителя и администрация этих школ.

Хотя в этой книге я намеренно уделю основное внимание начальным школам, в главе 7 мы кратко остановимся на том, что происходит в некоторых средних школах. Я также расскажу вам, что делают в целых школьных округах и как творческое использование принципов лидерства помогает изменить их культуру. В главах 8 и 9 я предлагаю модель и идеи, подходящие для любой школы или округа, которые обдумывают, не начать ли им применять методику лидерства у себя, не приспособить ли ее к местным реалиям. Наконец, в главе 10 я поделюсь с вами мыслями о том, как использовать принципы лидерства у вас дома.

Итак, заранее должен предупредить вас, что часть того, о чем вы будете читать, может «выглядеть слишком хорошо, чтобы быть правдой». Но я не буду извиняться, поскольку уверен, что истории этих школ не просто *правдивы* — они несут *добро*. И хотя ни одна из них не претендует на совершенство, на способность ответить на все вопросы и решить все проблемы, встающие сегодня перед ними, я твердо верю: то, что они делают, действительно приближает нас к тому, что *следует* делать, чтобы дети были готовы к реалиям сегодняшней жизни и проблемам завтрашнего дня.

Глава 2

Мы узнаем, чего родители, бизнесмены и учителя хотят от школы

Результаты исследований говорят сами за себя: ничто не мотивирует ребенка сильнее, чем то, что его знания ценят в школе, семье и обществе, которые тесно сотрудничают между собой...

Такие формы участия возникают не случайно и даже не по приглашению. Это происходит благодаря очевидному стратегическому вмешательству.

Майкл Фуллан

Почему же в А.Б.Комбс решили учить детей принципам лидерства? Мне кажется, что лучше всего об этом расскажет сама директор школы, Мюриэл Саммерс. Здесь я поделюсь с вами ее воспоминаниями. Она постаралась кратко сформулировать то, что помнит о первых днях эксперимента и о том, как он эволюционировал. Думаю, читая ее записки, вы сразу поймете, что она — величайший первопроходец среди многих работников образования и чудотворцев нашего времени, о которых говорится в этой книге. Вот история Мюриэл, рассказанная ею самой:

Меня зовут Мюриэл Томас Саммерс, я выросла в городке Лилесвилль в Северной Каролине. Мой отец умер, когда мне было десять лет, и мать одна вырастила нас с сестрой. Я до сих пор на нее равняюсь.

Я училась в Университете Северной Каролины в Чапел Хилл. Сначала мне было нелегко, поскольку я не знала, чем хочу заниматься в жизни. Я помню, как однажды сидела на скамейке и в прямом смысле слова молилась, чтобы кто-нибудь подсказал мне, что делать. И я словно услышала голос, звавший меня в педагогику. Мне всегда нравилось возиться с маленькими детьми, и в то время я работала с подготовишками в одной из дневных групп, организованных в университете. Я поняла, что нашла свое призвание, и начала подготовку к работе в области образования.

После окончания университета я вернулась в Лилесвилль, где преподавала пять лет, а затем переехала в Мэриленд, где еще семь лет была учителем. Там я работала со многими прекрасными людьми, в том числе с Джоанн Кехлер, которая увидела во мне то, чего я сама в себе никогда не замечала, — способности к административной работе. Прежде я никогда не представляла себя вне класса, но она поверила в меня, и я продолжила обучение и

получила степень магистра.

В итоге моя семья вернулась в Северную Каролину, мы хотели быть ближе к нашим корням. В течение года я работала учителем первого класса, затем стала заведующей по воспитательной работе. Следующим стал пост заместителя директора.

Я делюсь с вами частью личной истории Мюриэл, потому что твердо уверен, что история и культура любой школы — и любой организации — во многом основана на совокупности историй и философий людей, которые там работают. Без сомнения, человеческие качества Мюриэл и ее коллег, как и их корни, играют важнейшую роль в истории и культуре А.Б.Комбс, и это становится все более очевидным по мере продолжения ее рассказа.

В 1998 году я стала директором начальной школы А.Б.Комбс в городке Роли, штат Северная Каролина. Это была хорошая школа, но она не отличалась особой успеваемостью. Это была «школа-магнит» с углубленным преподаванием части предметов, и это значило, что в ней должно быть что-то особенное, то, что привлекало бы учеников не только из нашего района. К сожалению, тот «магнит», который мы тогда продвигали, не притягивал большого числа учеников. У нас учились всего 350 детей.

В 1999 году я присутствовала на презентации Стивена Р. Кови в Вашингтоне. Я была знакома с его работой еще со времен подготовки диплома по лидерству и с нетерпением ждала его выступления. В какой-то момент его речи меня захлестнули эмоции. Я смотрела вокруг и понимала, что зал полон людей, добившихся большого успеха. Все они жадно ловили каждое слово, доносящееся со сцены. Думаю, они чувствовали то же самое, что и я: то, чем делился с нами доктор Кови, — универсальные, вечные принципы.

Я поняла, что слушаю его с двух точек зрения: воспринимаю сказанное головой как администратор, и сердцем — как родитель. И чем дольше он говорил, чем больше я смотрела в глаза людей вокруг меня, тем увереннее я себя ощущала. Я говорила себе: «Мюриэл, если ты сможешь научить этому малышей, им не придется ждать, пока они вырастут, чтобы узнать об этих принципах. Если они научатся видеть мир в этом свете с младых ногтей, то будут так смотреть на него всю жизнь. Насколько может измениться их судьба и наш мир!»

В каждом перерыве я набиралась смелости, чтобы спросить доктора Кови, что он думает об обучении этим принципам маленьких детей, но смогла сделать это только в последнем перерыве. Я подошла к нему, когда он спускался со сцены, и спросила:

— Доктор Кови, как вы думаете, можно ли учить 7 *Навыкам* маленьких детей?

Он спросил в ответ:

— Насколько маленьких?

— Пятилетних.

Он задумался на минуту, улыбнулся мне и произнес:

— Не вижу причин, по которым этого не следует делать. — И затем добавил: — Дайте мне знать, если займетесь этим.

Я помню, как Мюриэл подошла ко мне в тот день в Вашингтоне, и должен признаться, что не смог разглядеть огонь, пылавший в ее глазах — и в ее сердце, — до тех пор, пока не встретился с ней позже, когда она уже достаточно далеко продвинулась к своей цели в А.Б.Комбс. На самом деле, во время нашей первой встречи, думаю, и сама Мюриэл не понимала, какое пламя в ней разгорается. Она будет продолжать свой рассказ, а вы обратите внимание на то, как бушевало это пламя, когда перед ней и ее коллегами возникла сложнейшая проблема.

Тогда я еще не представляла, как этот короткий разговор с доктором Кови повлияет на мою жизнь. Несколько месяцев спустя наш окружной инспектор вызвал меня на «разговор по душам». Он сообщил мне, что у нас недостаточно учеников, для того чтобы сохранить свое положение школы с углубленным изучением предметов, и либо нам придется придумать новый «магнит», либо нам вернут статус обычной школы. Другими словами, «обновитесь или станете обычной школой». Он дал нам неделю на то, чтобы придумать, изучение каких предметов привлечет больше детей, и напоследок сказал: «У вас не будет на

это дополнительных ресурсов».

Мы с коллегами вернулись к работе, пытаюсь придумать решение, которое спасет школу. Мы обратились к родителям и общественным деятелям с вопросом, чего они хотят от школы. Самое интересное, что все отвечали нам одно и то же: они хотели, чтобы дети выросли ответственными, равнодушными, умеющими сопереживать людям, которые с уважением относились бы к тем, кто не похож на них, умели принимать правильные решения. Ни одна фокус-группа из тех, что мы проводили, не упоминала повышения успеваемости. Я думаю, что хорошая успеваемость подразумевалась, но то, о чем говорили люди, имело мало отношения к знаниям детей, зато было тесно связано со становлением их характера и овладением основными навыками, необходимыми в жизни.

7 Навыков высокоэффективных людей

Находясь в кругу бизнесменов, которым она уже не могла помочь, Мюриэл не могла отделаться от мысли: «Если бы детей учили *7 Навыкам* с ранних лет, насколько могла бы измениться их судьба и наш мир». Прочтите представленное ниже краткое изложение *7 Навыков* и посмотрите, не придете ли вы к такому же выводу.

Навык 1. Будьте проактивны.

Я ответственный человек. Я беру инициативу в свои руки и сам выбираю свои действия, свое отношение к окружающему и свое настроение. Я не виню других за свои ошибки. Я поступаю правильно даже тогда, когда никто об этом не просит, и тогда, когда никто этого не видит.

Навык 2. Начиная, представляйте конечную цель.

Я планирую на перспективу и ставлю перед собой цели. Я делаю то, что имеет смысл, что может оказать позитивное влияние. Я — важная часть моего класса. Я вношу вклад в осуществление миссии и видения моей школы. Я стараюсь быть хорошим гражданином.

Навык 3. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.

Я посвящаю свое время наиболее важному. Это значит, что я говорю «нет» тому, чего — я знаю — не следует делать. Я расставляю приоритеты, составляю расписание и слеую своему плану. Я дисциплинирован и организован.

Навык 4. Думайте в духе «Выиграл-Выиграл».

Я балансирую мужество в отстаивании своих интересов с чуткостью к интересам других людей. Я делаю вклады на Эмоциональные Банковские Счета других людей. В случае возникновения конфликта я ишу взаимовыгодную третью альтернативу.

Навык 5. Сначала стремитесь понять, а потом — быть понятыми.

Я внимателен к идеям и чувствам других людей. Я стараюсь смотреть на вещи с их точки зрения. Я слушаю людей, не перебивая. Я уверенно высказываю свои идеи. Разговаривая с людьми, я смотрю им в глаза.

Навык 6. Достигайте синергии.

Я ценю сильные стороны других людей и учусь у них. Я хорошо схожусь с людьми, даже с теми, кто не похож на меня. Я с успехом работаю в команде. Я обращаюсь к идеям других людей для решения проблем, потому что знаю, что, сотрудничая, мы можем найти более удачное решение, чем любой из нас поодиночке. Я скромн.

Навык 7. «Затачивайте пилу».

Я забочусь о своем здоровье, правильно питаюсь, занимаюсь спортом, хорошо высыпаюсь. Я провожу время с моей семьей и друзьями. Я узнаю много нового разными способами и в разных местах, а не только в школе. Я всегда стараюсь найти возможность оказать значимую помощь другим.

Выйдя из офиса инспектора с мыслью, что у нее есть только неделя на изобретение нового «магнита», Мюриэл проплакала всю дорогу до А.Б.Комбс. Она позвала своего заместителя, Гайлию Уинтерс, которая, по словам Мюриэл, «не позволяет нам даже на

минуту погрузиться во что-то, кроме совершенства». Гайлия сказала ей: «Кончай рыдать. Мы что-нибудь придумаем».

Мир очень сложен, он постоянно меняется. Сегодня мы сталкиваемся не с теми проблемами, что встанут перед молодежью завтра. Поэтому-то мы решили, что самый верный способ вдохновить наших учеников — это научить их вечным принципам.

Г-н Фрэнсис Фу,

директор начальной школы Чуа Чу Канг, Сингапур

Вместе они пошли к учителям и сказали: «Мы хотим остаться школой-магнитом». Они были в этом уверены, поскольку высоко ценили, что у них учились разные дети, которые пришли сюда именно потому, что это была не просто школа. Учителя согласились с ними и собрались для обсуждения вариантов решения задачи. Впечатляет, что они не стали проводить совещание или упражнение по «строительству команды», а в первую очередь решили «пойти в народ» — опросили заинтересованные стороны, чего те больше всего ожидают от школы. Дальше я расскажу об их открытиях и выводах и приведу результаты подтверждающих их исследований.

Чего хотят от школы родители

Естественно, первой заинтересованной стороной, к которой обратились представители А.Б.Комбс, были родители. В конце концов, именно они решают, в какой школе будут учиться их дети, и к кому же, как не к ним, обращаться, если вы хотите, чтобы к вам пришло больше учеников? Мюриэл организовала несколько встреч с глазу на глаз и пару-тройку фокус-групп. Это были искренние дискуссии. Как я уже говорил, родители хотели, чтобы в школе их дети научились общению и ответственности, чтобы они были терпимы к различиям между людьми, умели решать проблемы и использовать свои творческие способности. Ответы родителей не стали сюрпризом для Мюриэл и ее команды — они слышали обо всем этом и раньше. Их удивило то, о чем родители не упомянули — ни один из них ничего не сказал об успеваемости. Ни один.

Не забывайте, что все это происходило в конце 1999 года. 1990-е годы иногда называют десятилетием образования, вернувшегося «назад, к основам». В те годы акцент делался на три аспекта — чтение, письмо и арифметику — в основном по настоянию родителей. Но по мере того как 1990-е подходили к концу, в воздухе начинал витать дух перемен. Некоторые полагают, что начало им положили выстрелы в средней школе Колумбина в Литтл-тоне, штат Колорадо, которые в апреле 1999 года еще раз заставили родителей и педагогов задуматься о задачах образования — ведь все больше родителей были озабочены безопасностью и эмоциональным благополучием детей, а не их успеваемостью.

Но, оглядываясь назад, мы видим, что акценты начали сдвигаться задолго до случая в Колумбине, и они не были уникальны для А.Б.Комбс. На самом деле мне кажется интересным, что практически одновременно с публикацией книги о *7 Навыках* в 1989 году университетские исследователи наблюдали серьезные перемены в мировоззрении родителей и в том, чего они хотят для своих детей. Эти перемены отметил социолог из Мичиганского университета Дуэйн Олвин, который сравнивал «современные» данные с собранными в 1920-х. Олвин показал, что в 1920-х родители делали упор на послушание, следование нормам, уважение к дому и религии и хорошие манеры — все это они считали основными качествами, необходимыми для своих детей. Но к началу 1990-х они стали считать, что детям гораздо важнее уметь отвечать за себя, брать на себя ответственность за свою жизнь, проявлять инициативу и терпимо относиться к различиям. По сути, это были те самые качества, о которых говорили родители школьников из А.Б.Комбс.

Как вы думаете, что стояло за переменами в ожиданиях родителей?

Олвин заключил, что причина — в переменах в мировой экономике. «Мир становится

все сложнее, — отмечал он. — Родители хотят, чтобы их дети добивались успеха, жили счастливо. Они знают, что сегодня для того, чтобы получить хорошую работу, человек должен уметь самостоятельно принимать решения». Он добавляет, что сами родители стали образованнее, стали способны принимать самостоятельные решения и хотят того же для своих детей.



Участие родителей способствует устойчивому успеху А.Б.Комбс

Почти два десятилетия прошло с тех пор, как Олвин опубликовал отчет о своем исследовании, мы уже пересекли рубеж XXI века. И к настоящему моменту необходимость в самостоятельности и ответственности молодежи возросла многократно — этот рост происходит почти в геометрической прогрессии, и это глобальная тенденция. Дело в том, что перемены, за последние несколько лет произошедшие в Северной Америке, Европе и странах Тихоокеанского региона, не так значительны по сравнению с событиями в Южной Америке, Африке, на Ближнем Востоке и в странах Азии. Например, произошли глубочайшие культурные перемены в Азии, где некоторые страны практически в одночасье превратились из простых сборщиков сырья и экспортеров технологий в активных их пользователей — особенно это можно сказать о компьютерно подкованной молодежи. В этих странах выросли зарплаты и увеличился рабочий день, стало больше работающих матерей. Сюда хлынул весь спектр западного влияния — стиль одежды, музыка, фастфуд и новый, более независимый, образ мыслей.

Реагируя на скорость и глубину этих перемен, родители в странах Азии сегодня больше озабочены образованием детей, они обращают особое внимание на следующие четыре области:

- 1) *технологии*: они хотят, чтобы их дети были более сведущи в них;
- 2) *глобальные навыки*: они понимают глобальный характер мира, в котором живут, и хотят, чтобы их дети были готовы принять его, например, знали бы, как работать с людьми разного происхождения;
- 3) *аналитические и жизненные навыки*: родители хотят, чтобы их дети не просто получили фактические знания, а обладали бы аналитическими, творческими навыками и умением работать в команде;
- 4) *азиатские ценности*: хотя родители в странах Азии хотят, чтобы их дети овладели знаниями в трех упомянутых областях, они знают, что эти же области несут в себе

потенциальные недостатки.

Например, ничто не вселяет в родителей большую панику, чем обратная сторона технологий, такая как пристрастие к азартным играм или порнографии. Их пугает, что, получив глобальные навыки, их дети отдалятся от них и, выйдя в большой мир, забудут свои культурные корни. И сильнее всего в тревоге родителей проступает один общий мотив — их ощущение того, что давние, традиционно важные для их общества ценности — те, что они называют азиатскими, — ослабляются в спешке и запутанности сегодняшнего мира. Среди этих ценностей честность, уважение и тесные семейные узы.

Мы хотим, чтобы у наших детей были малазийские сердца и глобальные умы.

***Дато Тео Чанг Кван*, председатель совета директоров Paramount Corporation, Малайзия**

Такие переживания характерны для родителей не только в странах Азии, но и в других частях света. Вместо Азии я мог бы поставить название практически любой страны или города мира, и мои слова были бы недалеко от правды. Это глобальное поверие. Куда бы я ни приехал, родители говорят о тех же проблемах: «Мир изменился. Я хочу, чтобы мой ребенок шел в ногу с технологиями, умел работать с людьми разного происхождения. Но в то же время я хочу, чтобы он стал хорошим, честным, воспитанным человеком, умел управлять собой, с уважением относился к людям, был дисциплинированным и достойным гражданином».

Другой отголосок того, что учителя А.Б.Комбс слышали от родителей, обнаруживается в недавнем исследовании отношения взрослых американцев к образованию, проведенном организацией «Партнерство за навыки XXI века» под названием *«Выйти за рамки трех пунктов»*.

Отношение взрослых американцев к образованию

Аспект образования	Количество людей, оценивших данный аспект в 9 или 10 баллов по десятибалльной шкале важности, %
Понимание прочитанного	75
Навыки работы с компьютером и другими технологическими новинками	71
Навыки критического мышления и решения проблем	69
Этика и социальная ответственность	62
Письменная коммуникация	58
Работа в команде и сотрудничество	57
Устная коммуникация	56
Обучение в течение всей жизни и умение управлять собой	50
Математика	48
Лидерство	44
Творчество и новаторство	43
Медиакомпетентность	42
Глобальная компетентность	42
Естественные науки (биология, химия и физика)	38

Результаты исследования — почти сенсация, поскольку они показывают, что взрослые американцы по десятибалльной шкале важности присвоили оценки девять и десять таким навыкам и умениям, как решение проблем, работа в команде и сотрудничество, умение управлять собой, лидерство, творчество и глобальная компетентность, отправив в нижнюю часть списка более традиционные дисциплины, такие как математика и естественные науки.

Обратите внимание на то, где в этом ряду стоит этика и социальная ответственность. По моему мнению, это вызывает интерес в свете того факта, что недавно такие термины, как «этика», «характер» и «социальная ответственность», были в образовании едва ли не под запретом. Главенствовало мнение, что «этому нужно учить дома, это не дело школы». И действительно, думаю, многие люди до сих пор согласны с тем, что родители должны нести основную ответственность за то, чтобы научить своих детей этичному поведению и социальной ответственности. Как отметил Дэн Джефферс, директор средней школы Лемон Бей в городке Энглвуд, штат Флорида, «основным чертам характера и жизненным навыкам детей учили дома, в церкви и в школе — во всех трех местах. Но сегодня уже нельзя полагаться на дом, дети почти не ходят в церковь, да и многие школы уже не учат становлению характера или навыкам межличностного общения из-за сильного внешнего давления, вынуждающего их сосредоточиться на общеобразовательных предметах».

Нас спрашивают: разве дети не приходят к вам с этими навыками? Разве они не учатся этому дома или в церкви? Но это происходит далеко не всегда. Поэтому невозможно махнуть рукой на то, владеет этими навыками ребенок или нет. Как же не уравнивать шансы и не дать каждому ребенку возможность научиться этим навыкам?

Жанна Пейн, координатор по профессиональному развитию, городские школы Декейтера, штат Алабама

Я привел вам данные о результатах исследований, подтверждающих, что учителя из А.Б.Комбс слышали от родителей об их ожиданиях от школы. Но, думаю, главным свидетельством желаний родителей учеников школы А.Б.Комбс являлось не то, что они *говорили*, а то, что *делали*. Другими словами, об этом свидетельствует тот факт, что когда в школе начали преподавать принципы лидерства, количество учеников выросло с 350 до 800. Эти ожидания подтверждают родители, которые ежедневно везут своих детей за 40 миль и обратно или выбирают более дешевое жилье, чем могли бы себе позволить, только для того, чтобы их дети учились в А.Б.Комбс. Об этом свидетельствуют слезы, появляющиеся на их глазах, когда они говорят о том, что учителя А.Б.Комбс сделали для их детей. Еще одно доказательство — родители готовы предложить школе бескорыстную помощь, только бы туда приняли их детей: «Я физиотерапевт и готов приезжать в школу и бесплатно оказывать услуги и выполнять все, что будет необходимо, если вы возьмете моего ребенка». Да, такие вещи громко говорят о том, чего именно родители хотят от школы.

Чего хочет бизнес-сообщество

Следующей заинтересованной стороной, к которой обратились учителя из А.Б.Комбс в поисках нового «магнита», были представители местного бизнеса. Многие работники сферы образования скажут, что это был дерзкий шаг. Предприниматели, выпускники МВА, инженеры, программисты, специалисты по продажам, юристы, генеральные директора и другие могут вместе составить довольно ехидную, вспылчивую, самоуверенную толпу. Потому-то многие педагоги предпочитают держаться от них подальше, если, конечно, не ищут спонсора для финансирования своей деятельности. Такое отношение, как вы можете себе представить, вряд ли понравится бизнесменам, которым надоело слышать: «Мы ценим ваш интерес, но не нуждаемся в вашем мнении — ваших денег будет достаточно».

Понятно, что отношения между школами и бизнесом далеко не всегда сердечны. Многие преподаватели не распространяются об этом прилюдно, но с глазу на глаз они скажут вам, что им не нравится, когда бизнесмены вмешиваются в их работу. Им кажется, что слишком часто предприниматели говорят об учениках как об устройствах, которые можно поставить на поточное, бездефектное производство. Они замечают, что бизнесмены вольны брать на работу того, кого хотят и когда хотят, школы же вынуждены принимать всех без исключения и именно в тот момент, когда туда приходят. Неважно, что новый ученик не говорит по-английски, только что вернулся из колонии для несовершеннолетних, что у него проблемы с учебой, с эмоциональным развитием или он просто не хочет учиться. Школы обязаны предоставить им все шансы получить образование. Это значит, что они не могут позволить себе роскошь отчислить 30 процентов неуспевающих учеников, чтобы повысить показатели в конце года. Поэтому представители образования не всегда бывают довольны, когда бизнесмены пытаются давать им советы: «В чем дело? Раз вы не можете решить проблемы сами, позвольте нам рассказать вам, как нужно учить детей».

Со своей стороны многие представители бизнеса действительно разочарованы школами. Очень многие из них смотрят на них будто через бифокальные очки, одним глазом воспринимая школу как родителя, бабушка или дедушка, другим — как работодателя. Часто то, что они видят, и то, что хотят увидеть, не совпадает.

Многие годы бизнесмены не возражали против того, чтобы держаться от школы подальше и давать указания с дальнего расстояния, но это отношение в новой экономике

меняется. По приглашению или без, все больше компаний встают с кресел наблюдателей и начинают тесно участвовать в работе школы.

Например, возьмем Торговую палату США, которая начала печатать ежегодный отчет о школах всех штатов под названием «Лидеры и отстающие». Прислушайтесь к тону последнего отчета.

В XXI веке США стоит перед беспрецедентными экономическими и социальными проблемами, вызываемыми как глобальной конкуренцией, так и надвигающимся выходом на пенсию 77 миллионов бэби-бумеров. Для достижения успеха в эту новую эру необходимо, чтобы наши дети были готовы к интеллектуальным требованиям современного рабочего места и более сложного общества. Однако существуют свидетельства того, что наша страна к этому не готова. Несмотря на десятилетия попыток проведения реформ и многие триллионы долларов государственных инвестиций, школы в США не прививают нашим детям те навыки и знания, которые так нужны им и всей стране.

Почти четверть века прошло с тех пор, как в 1983 году был выпущен судьбоносный отчет «Нация в опасности». С тех пор возникла экономика знаний, Интернет изменил коммерцию и коммуникацию, примеры творческой коммерции, такие как Microsoft, eBay и Southwest Airlines, произвели революцию в нашей жизни, необратимые изменения пережила и глобальная экономика. В этот период расходы на образование стабильно росли, и множество реформ, осуществляемых с лучшими намерениями, возникали и забывались. Но достижения учеников оставались на прежнем уровне, и наши общеобразовательные школы⁵ словно окаменели на уровне процедур, культуры и организации деятельности, подобно устаревшей фабрике 30-х годов. Лишь около двух третей девятиклассников оканчивают среднюю школу за четыре года. И те ученики, которые получают аттестат, часто не готовы к колледжу или работе.

Несмотря на мрачную картину, представители бизнеса всегда стремились переложить образование на плечи политиков и педагогов — сами они оставались в стороне и, казалось, довольствовались финансовыми вливаниями и демонстрацией готовности оказать поддержку и помощь. Но каждый ушедший год показывает, что от них требуется больше, гораздо больше. Динамичному и невероятно эффективному частному сектору США завидует весь мир. Может ли опыт, накопленный бизнесом, его динамизм, надежность и умение решать проблемы помочь школам стать лучше?.. Палата и ее партнеры твердо верят, что те черты, которые сделали американский частный сектор двигателем глобального процветания — его динамизм, творчество и постоянное стремление к эффективности и высоким результатам, — необходимы для того, чтобы раскрыть потенциал наших педагогов и школ.

Отчет Палаты отражает многое из того, что беспокоит мир бизнеса в экономике и в образовании. И чем сильнее глобальные проблемы давят на бизнес, тем требовательнее звучит его голос в разговоре об образовании его будущих работников. Итак, у нас есть мир бизнеса, разочарованный в школах и педагогах, которых, в свою очередь, раздражают самоуверенные и наивные бизнесмены. Все в этой ситуации кивают друг на друга.

Однако ни А.Б.Комбс, ни местное бизнес-сообщество не показывают друг на друга пальцами. Напротив, они объединяют умы и сердца для общей цели — помочь детям. Мюриэл считает бизнесменов не своенравными потребителями, а друзьями и партнерами. Они же не только аплодируют тому, что происходит в А.Б.Комбс, но и спрашивают: «Как вам помочь?»

⁵ В тексте упоминается понятие «К-12» — полное среднее образование от класса «К» (kindergarten — детский сад) до 12-го класса. В США от «К» до восьмого класса (иногда до шестого) — начальная школа (elementary school), из них с 4-го по 6-й класс иногда считается средней начальной школой (middle grade school), с девятого по 12-й класс — средняя школа (secondary school, high school), из них 7–9 классы составляют младшую среднюю школу (junior high school), а при объединении последних двух видов, с 7-го по 12-й класс, — старшую среднюю школу (senior high school).

Итак, что же привлекает бизнесменов в А.Б.Комбс? Отчасти ответ восходит к тем временам, когда Мюриэл и ее команда обратились к бизнесменам с вопросом, чего они хотят от школы. Подумав, те составили список десяти качеств и навыков, которые нужны работодателям, тем самым заявив: «Эти черты нужны нам в наших работниках, поэтому будет неплохо, если школы смогут научить этому своих учеников». Вот этот список:

- 1) навыки коммуникации (устной и письменной);
- 2) честность/цельность личности;
- 3) умение работать в команде;
- 4) межличностные навыки;
- 5) самомотивация/инициативность;
- 6) деловая этика;
- 7) аналитические навыки;
- 8) технологические навыки;
- 9) организаторские навыки;
- 10) творчество, творческое мышление.

Таких списков станет все больше, они будут все больше похожи друг на друга. Так, большинство педагогов знакомы с исследованием Дэниела Гоулмана, показывающим, что эмоциональный интеллект (EQ) больше способствует успеху в науках и жизни, чем IQ — коэффициент интеллекта. Сегодня Гоулман приводит свидетельства того, что, помимо технических навыков и интеллекта, корпоративным лидерам, которые хотят добиться успеха в современном деловом климате, необходим определенный набор черт и компетенций.

Личные компетенции:

самоосознание;
самооценка;
уверенность в себе;
самоконтроль;
прозрачность;
способность к адаптации;
способность к достижению целей;
инициативность;
оптимизм.

Социальные компетенции:

эмпатия, сопереживание;
организационная компетентность;
служение;
лидерство через вдохновение;
развитие других людей;
творческое проведение изменений;
управление конфликтами;
создание связей;
работа в команде и сотрудничество.



Наглядные материалы и «напоминалки» развешены по всему классу —
они не дают ученикам забыть о лейтмотиве лидерства

Посмотрев на предложенный бизнесменами список из десяти качеств, список Гоулмана или любой другой подобный перечень, можно определить, что, по мнению бизнес-сообщества, школа должна развивать в детях, гораздо больше, чем умение читать, писать и пользоваться калькулятором. То, что хочет бизнес, можно выразить в двух словах: «характер» и «компетентность». И именно характер и компетентность являются основными компонентами первичного величия. Большинство бизнесменов знают, что неполноценность характера и базовых жизненных навыков сотрудников каждый день обходятся их компаниям слишком дорого, и они очень надеются, что школы смогут помочь им в развитии того и другого. В большинстве случаев они чувствуют, что могут научить компетентности, но со становлением характера не справляются. Именно об этом мой друг Джим Коллинз пишет в своей книге «От хорошего к великому», говоря о приеме на работу или продвижении по службе:

...Определяя, кто является нужным, в великих компаниях уделяли больше внимания характеру человека, а не его образованию, опыту работы или специализации. Нельзя сказать, что знания или опыт не важны, но в этих компаниях справедливо считали, что этому можно научить (или научиться). Черты характера, рабочая этика, интеллект, стремление добиться результатов, система ценностей намного важнее.

Первое, на что я смотрю при приеме на работу, — это навыки. Навыки приводят людей на интервью. Но принимают их на работу и сохраняют их на работе благодаря их характеру.

Донни Лэйн, генеральный директор, Enersolv

Я узнал об А.Б.Комбс из книги «Восьмой навык», поэтому, приехав в Роли, договорился о визите в эту школу. То, что я увидел, превзошло все мои ожидания.

Перед отъездом меня попросили выступить перед учениками, и я сказал им несколько слов о том, что поразило меня в них самих и в их школе. Это был длинный список. В какой-то момент один из учеников — думаю, он был в третьем

классе, — поднял руку и вежливо спросил: «Мистер Чернг, вы сказали нам о том хорошем, что мы делаем в нашей школе, но как насчет „отклонений“ — того, что мы должны делать лучше?»

Мальчик был очень серьезен. Он искренне хотел понять, как им сделать свою школу лучше. Он говорил так, будто был одним из лидеров школы, одним из тех, кто имел право инициировать изменения. Важно, что именно так и было, такими были все ученики А.Б.Комбс. Они все лидеры и все чувствуют себя хозяевами школы.

Эндрю Чернг

Принимая на работу лидеров, мы хотим, чтобы это были люди, способные вдохновлять своим энтузиазмом, уверенные в себе, умеющие работать в условиях неопределенности — того, с чем мы все сталкиваемся ежедневно в личной и профессиональной жизни. Все эти черты я видела в детях в А.Б.Комбс.

Пегги Чернг



Пегги и Эндрю Чернг — основатели Panda Express.

(Видео, записанное Чернгами, можно посмотреть на веб-сайте TheLeaderInMeBook.org)

Но не заблуждайтесь. Хотя спрос на характер сегодня высок как никогда, бизнесмены ищут не только его — они также хотят, чтобы педагоги привили своим ученикам базовые жизненные навыки. Посмотрите вновь на списки, о которых мы говорили выше. Как насчет навыков планирования и постановки целей, принятия решений, разрешения конфликтов, работы в команде, управления своим временем, оценки своих знаний и умений, слушания, презентации навыков творчества? Где ученикам взять все эти необходимые в жизни навыки? Слишком многие школы отвечают: «Не здесь». А в тех других школах, о которых вы скоро узнаете больше, такие навыки и черты лежат в основе всего, что они делают.

Чего хотят учителя

Мы так много слышим о том, чего от школ хотят родители и бизнесмены, что с легкостью забываем задать вопрос: «А чего хотят учителя?» Но в А.Б.Комбс учителя с самого начала были вовлечены в принятие решения о том, каков будет новый «магнит» школы.

Понятно, что они не стремились к тому, чтобы на них повесили еще один предмет для преподавания. Однако, приехав в А.Б.Комбс, Лесли Рейли из школьного округа графства Семиноул во Флориде уже через несколько минут провозгласила: «Именно этого я всегда хотела как учитель!» Интересно, что она не считала то, что увидела, еще одним предметом, добавленным к и без того длинному списку преподаваемых в школе дисциплин. Напротив, она восприняла то, что увидела, как среду, в которой дети могут развернуться в полную силу, где творчеству учителей дали волю, хотя они делают то же, что обычно, выполняют тот же объем работы, что и любой другой, самый обычный учитель.

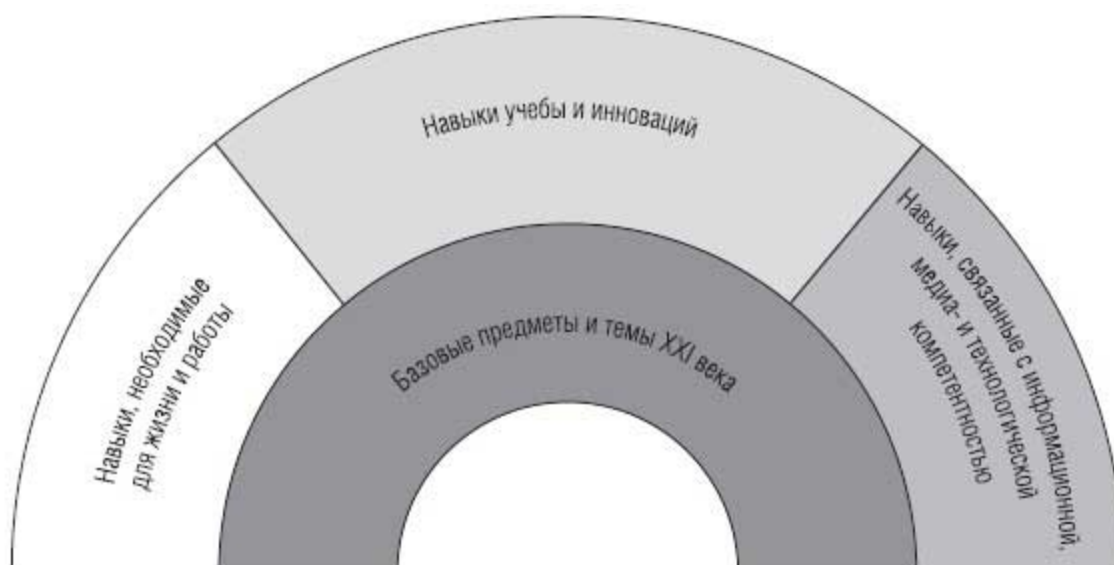
Это не еще один предмет, который мы должны взять на вооружение. Это — лучший способ выполнения той же работы, которую мы уже делаем.

Берти Нортон, директор начальной школы Нэш, Тексакарна, штат Техас

Еще при выборе профессии учитель хорошо понимает, что его ждет. И несмотря на суровую реальность, в том числе неизбежные непростые ситуации с учениками и родителями, он все же вступает в ряды педагогов. Чаще всего им движет интерес к двум вещам: преподаванию и работе с детьми. В основе этого интереса лежит искреннее желание педагога быть полезным. Многие из них вспоминают свои годы в школе и учителя, который серьезно повлиял на них, порой даже полностью изменил их жизнь. Их основное желание — оказывать такое же доброе влияние на детей, пусть и с небольшим размахом.

Однако учителя не хотят учить лишь ради того, чтобы учить. Они хотят, чтобы то, что они дают детям, было важным — чтобы их уроки помогали ученикам с успехом участвовать в жизни в школе и дома. Они в курсе того, чего родители и бизнес хотят от школы, и, если уж на то пошло, хотят того же. В конце концов, дети многих учителей точно так же учатся в школах. Это и есть первая причина, по которой учителя объединяют усилия с родителями и бизнесом для решения общих для них проблем. Например, организация «Партнерство за навыки XXI века», о которой я говорил выше, — это совместное объединение бизнесменов и педагогов. Работая в тандеме, они тоже определили многие из тех навыков, которые мы обсудили ранее, как жизненно важные для будущего сегодняшних учеников.

В центре данной иллюстрации стоят «базовые предметы», которым традиционно учат в школе, такие как математика, естественные науки, чтение, письмо, история, география, физкультура, изобразительное искусство, музыка и языки. Никто, конечно, не предлагает убрать эти предметы из учебного плана. Но Партнерство призывает к более тесной интеграции базовых предметов с другими темами, имеющими значение в XXI веке, такими как финансовый менеджмент, глобальная компетентность, экономика, предпринимательство и гражданская компетентность. Кроме того, они считают, что больше внимания следует уделять дополнительным предметам, всегда считавшимся «предметами по выбору», которым «было бы хорошо поучить, если на это чудом найдется время». В партнерстве утверждают, что эти предметы больше не должны быть необязательными. Посмотрите особенно внимательно на темы, собранные в категориях «Навыки, необходимые для жизни и работы» и «Навыки учебы и инноваций». Разве это не то, о чем просят бизнесмены и родители?



Навыки, необходимые для жизни и работы

Лидерство
 Этика
 Обязательность
 Адаптация
 Личная результативность
 Взаимодействие с людьми
 Управление собой
 Социальная ответственность
 Инициатива
 Кросскультурное взаимодействие
 Ответственность

Навыки обучения и новаторства

Критическое мышление
 Решение проблем
 Коммуникация
 Творчество
 Сотрудничество

Навыки, связанные с информационной, медиа- и технологической компетентностью

Компьютерная грамотность
 Медиакомпетентность
 Управление информацией

Я проработала в школе 31 год и могу, не колеблясь, сказать, что это лучшее, чем я когда-либо занималась как профессионал. Это принципы, которые дети будут нести с собой всю свою жизнь. Благодаря им они открывают для себя, кто они такие, на что они способны. Обучение этим принципам детей помогло мне лучше организовать свою собственную жизнь.

Вики Мэллори, учитель, начальная школа Дюуи, Куинси, штат Иллинойс

Но давайте будем реалистами и вспомним, что, какими бы достойными и героическими ни были намерения учителей, они так же сильно, как приносить пользу детям, хотят и для себя — чего-то большего, чем зарплата за работу. Учителя хотят чувствовать собственную значимость и гордость за свою профессию. Им надо, чтобы к ним относились с уважением. Они стремятся строить хорошие отношения с коллегами. Им нужна организационная поддержка и ощущение, что они управляют своим временем и тем, что происходит в их классе. Они хотят, чтобы их таланты использовали и развивали. И они хотят получать удовольствие от жизни вне работы. Какой учитель не желает всего этого?

И опять вы лучше понимаете, чего хочет учитель, не по тому, что он *говорит*, а по

тому, что он *делает*. И то, что делают многие учителя в А.Б.Комбс, заставляет учеников проезжать до школы многие мили, хотя у них достаточно вариантов ближе к дому. Сегодня, когда учителя государственных школ обычно отдают своих детей в частные или привилегированные школы, преподаватели А.Б.Комбс приводят своих детей к себе, потому что искренне верят в культуру, созданную в этой школе. Тридцать пять учеников А.Б.Комбс — дети учителей. И хотя несколько педагогов по разным причинам ушли из школы, когда здесь открывается вакансия преподавателя, на нее поступают сотни резюме учителей, которые слышали об этом месте. Это так непохоже на множество школ, которые с большим трудом находят кандидатов на свои вакантные рабочие места.

Чего хотят ученики

В первую очередь вопрос о том, чего они хотят от школы, в А.Б.Комбс задали родителям, представителям бизнеса и учителям, и очевидно, что ответы помогли школе найти свой новый «магнит». Но чего хотят от школы дети? И спрашивают ли их когда-нибудь об этом?

Для того чтобы добиться успеха в XXI веке, детям необходимо образование, в котором объединены глубокие знания и навыки, соответствующие современным реалиям. Глубина знаний и соответствие навыков важны всем ученикам без исключения, не только отдельным индивидуумам.

Д-р Уиллард Даджетт

Не так давно в кабинет Мюриэл вошел мальчик, который хотел с ней поговорить. Слово за слово, и он расплакался. Его отец служил в Ираке, и мальчик очень скучал по нему. Сам ребенок оценивал сложившуюся ситуацию с любопытной точки зрения. Он посмотрел на Мюриэл сквозь слезы и сказал: «Если бы всех в мире учили так, как учат нас в А.Б.Комбс, мой папа не был бы в Ираке».

Необязательно ехать в далекие страны и искать горячие точки. Насилие, сквернословие, обман, наркотики, грубость, запугивание и драки, являющиеся обычным делом во многих школах (и даже домах), превращают их в настоящие горячие точки. В некоторые кампусы страшно даже войти. Но я все равно верю, что большинство детей — хорошие. И большинство хотят получить в школе хорошее образование, найти друзей и не скучать — хотя понятно, что не всегда в этом порядке. Но больше всего они хотят душевного спокойствия и очень быстро замечают, если этого нет.



Как только возникает такая возможность, а в А.Б.Комбс такое происходит часто, детям дают шанс продемонстрировать свои таланты и научиться комфортно себя чувствовать, выступая перед взрослыми

Душевное спокойствие заметно на лицах детей, оно проявляется в их поведении и в их оценках. Оно возникает как результат того, что удовлетворяются четыре основные потребности человека:

- 1) *физическая* — безопасность, хорошее здоровье, еда, занятия спортом, убежище и гигиена;
- 2) *социально-эмоциональная* — принятие, доброта, дружба, желание любить и быть любимым;
- 3) *интеллектуальная* — интеллектуальный рост, творчество, стимулирующие умственную работу задачи;
- 4) *духовная* — внесение вклада в окружающий мир, смысл и собственная значимость и уникальность.

Поскольку не все четыре потребности удовлетворяются в каждом доме, многие ученики приходят в школу, изголодавшись по ним. В некоторых случаях они почти умирают от голода. Хотя педагогам нравится считать, что их профессия призвана удовлетворять интеллектуальную потребность, один из первых сюрпризов, который преподносит им их работа, — понимание того, как много внимания приходится уделять физическим потребностям детей. Так, во многих школах учится большое количество детей, которых необходимо накормить завтраком, прежде чем вести в класс, — учение на голодный желудок идет плохо. В некоторых школах есть прачечные и душевые для учеников, чтобы они приучались к гигиене. И во всех школах учителя тратят значительную часть своего времени на проблемы безопасности — защиту детей от взрослых, друг от друга, от природных катастроф.

Кроме физических потребностей, у детей есть потребности социально-эмоциональные. Каждый учитель расскажет вам, сколько часов он провел, залечивая эмоциональные раны. Часто это простейшие, даже смешные случаи, но встречаются и по-настоящему трагичные. Для успешной учебы ребенка очень важно то, что учителя называют *привязанностью*. Если ученик потерял социальную и эмоциональную связь — со школой и в целом с жизнью, —

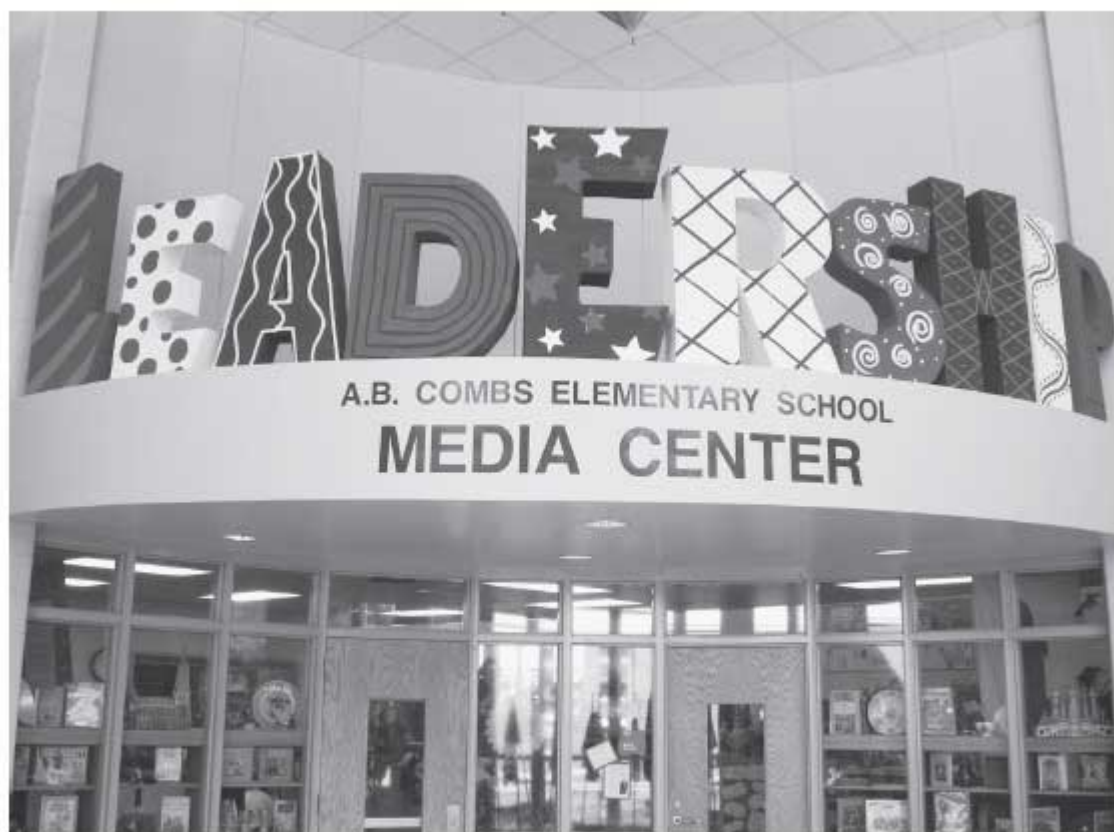
которая поддерживалась через друга, родителя, учителя, тренера или любого другого человека, которому он доверял и к которому мог обратиться за помощью, — его шансы на успехи в школе быстро падают, и повышается вероятность, что он будет нарушать дисциплину.

Поэтому учителя, очевидно, должны быть готовы работать не только с интеллектуальными, но и с физическими и социально-эмоциональными потребностями детей. Возможно, самая сильная потребность, на которую учителя влияют ежедневно, — духовная. Слово «духовный» происходит от слова «дух», для которого словари предлагают множеством определений, большинство из них нерелигиозной природы, например, «расположение ума или мировоззрение», либо «интеллектуальная склонность, характеризующаяся твердостью или уверенностью в себе». В справочниках вы найдете много синонимов слову «дух», в том числе это будут такие слова, как «расположение», «мужество», «решительность», «сила воли», «моральная закаленность», «энтузиазм», «внутренняя сущность», «внутренняя стойкость» и «выносливость». Соединив определения, которые дают словари, с синонимами, вы поймете, что я имею в виду, говоря о духе людей или их духовных потребностях.

Многие учителя недооценивают роль, которую они играют в развитии или истощении духа своих учеников. Слишком много детей теряют свои духовные силы еще до окончания школы. Они сталкиваются с жестоким миром, и часто его грубость подтачивает их чувство собственной значимости. Они хотят, чтобы их ценили, но слишком часто мир показывает им, что это не так. По моему убеждению, самое ужасное обезличивание в нашем обществе происходит не с экономикой, а с молодежью. Сегодня на детей постоянно давят сверстники и средства массовой информации, заставляя их быть не такими, какими они хотят быть в глубине души. Для того чтобы стать «крутыми», говорят им, они должны вести себя определенным образом. Чтобы быть в теме — они чувствуют, — следует носить определенного вида одежду или «тусоваться» с определенными людьми. Какие прискорбные послания получают дети! Они лишают их чувства собственной значимости и уникальности, и, я уверен, это худшая форма обезличивания. Иногда только внимательный, восприимчивый учитель может не дать свершиться этому преступлению.

Воспринимайте человека таким, каков он есть, и он станет хуже, чем он есть на самом деле. Разглядите в человеке большое будущее, и он станет лучше.

Гёте



После общения с заинтересованными сторонами новым «магнитом»
А.Б.Комбс стало лидерство

Каждый ребенок хочет вырасти, ему нужно, чтобы его ценили — удовлетворяли все четыре его потребности, обращались с ним как с «целым человеком»⁶. Это естественное стремление человеческого духа, и поэтому дети быстро привязываются к учителям и директорам, которые знают, как раскрыть их лучшие стороны, помогают им почувствовать себя уникальными и значимыми, развить их чувство собственного достоинства. Одно из моих любимых определений «лидерства», которым я пользуюсь многие годы, звучит так: «Лидерство — это донесение до людей информации об их достоинстве и потенциале в такой ясной форме, что они начинают сами видеть это в себе». Разве это не суть хорошего лидерства?

Развивать лидера в каждом ребенке

Мюриэл следующим образом завершает свой рассказ о том, как все начиналось в А.Б.Комбс и что они узнали у заинтересованных сторон, такими словами:

Мы слушали, что говорят родители и представители бизнеса, и я не могла отделаться от мысли о моем разговоре с д-ром Кови и о том, как близки были 7 *Навыков* к тому, чего родители и общественные лидеры хотели от нас. Я рассказала коллегам о том, что произошло в Вашингтоне, и всё сложилось в четкую картину. Кратко тему, возникавшую во всех наших разговорах, можно было сформулировать одним словом: «лидерство». «Вот оно, — подумали мы, — мы используем лидерство как „магнит“».

Вскоре школа сформулировала новую миссию: «Развивать лидера в каждом ребенке».

⁶ В противоположность «фрагментарному человеку», когда внимание обращается лишь на отдельные его измерения — преимущественно только физическое или только интеллектуальное, оставляя в стороне социально-эмоциональное и духовное измерения. — *Прим. научного редактора.*

Педагоги хотели, чтобы, прочитав эту фразу, каждый ребенок понял, что его достоинства превосходят все, что когда-либо появлялось в любом классном журнале или ведомости об успеваемости. Они хотели, чтобы ни один их ученик не ощутил ужасной безысходности и отчаяния, подобных тем, которые привели к трагическим событиям в Колумбине. Вот такие причины, цели и идеи привели к тому, что *лидерство* стало новой темой-«магнитом» в этой школе и к тому, что первые семена успеха проросли в А.Б.Комбс. «*Лидерство*» стало «зонтичным» термином, объединившим черты характера и необходимые жизненные компетенции, о которых говорили родители, представители бизнеса и даже сами школьники.

Я считаю, что в целом сегодняшняя молодежь составляет самое умное и талантливое поколение, когда-либо населявшее планету Земля. Она лучше адаптируется, у нее больше знаний, находчивости и доступных ресурсов, чем у любого из предшествующих поколений. Но, путешествуя по миру, я иногда задумываюсь о том, какое будущее ждет эту великолепную молодежь. Что для нее припасено?



В А.Б.Комбс решили, что миссия школы будет посвящена развитию лидерства в учениках, в каждом из них

Никто точно не знает, что ждет нас в будущем, но не нужно быть великим прорицателем, чтобы понять, что это будет приключение, каких до сих пор не бывало. Мир бизнеса уже обрел новую форму, технологии создали единые правила игры, и жесткая конкуренция поднимает голову во всех отраслях, влияя на каждую семью. Размах и скорость этих изменений заставляют каждого родителя спрашивать себя: «Будет ли мой ребенок обладать компетенциями и чертами характера, необходимыми для того, чтобы добиться успеха?» Они ставят педагогов перед необходимостью понять, что им следует сделать, чтобы лучше подготовить учеников к тому, что ждет их впереди. И уверяю вас, эти изменения заставляют руководителей корпораций и членов правительства серьезно задуматься, будут ли новые работники обладать тем, что удержит нас на плаву в новую эру.

Но на минуту забудем о будущем. Подумаем о том, что происходит уже сегодня. В конце концов, разве недостаточно проблем надо решить молодежи сегодня, не дожидаясь завтрашнего дня? Разве главные заботы большинства родителей не касаются того, что происходит прямо сейчас? Разве они не думают: «Какой выбор сделает мой ребенок, выйдя за дверь, когда я уже не буду его видеть?»

Разве большинство учителей меньше волнуются о планах уроков на ближайший день, и больше — о работе, которую, к примеру, стоит выбрать Сью через десять лет? С уверенностью могу сказать, что большинство руководителей больше озабочены сегодняшними проблемами, чем работниками, которые придут к ним завтра. И конечно, большинство детей больше интересуются, что сегодня на обед или с кем сегодня пойти гулять после школы, нежели выбором компании, куда они пойдут работать после окончания колледжа. Именно поэтому, я уверен, родители, учителя, бизнесмены и даже ученики так полны энтузиазма по поводу того, что происходит в А.Б.Комбс и подобных ей школах. Здесь не только учат тому, что повлияет на будущее детей, но прививают им такие навыки и принципы, которые окажут влияние на их жизнь прямо сейчас, сегодня. Ученики делают более удачный выбор уже сегодня. И это, по-моему, именно то, чего заинтересованные стороны больше всего хотят от школы, поэтому так много людей чувствуют, что это правильно, что именно это школам следует делать.

Глава 3

Разработка плана обучения лидерству

В моем прошлом опыте воспитание характера не было неотъемлемой частью всего того, что мы делали. В какой-то момент мы прерывали текущую работу и объявляли детям, что в этом месяце поговорим с ними о том, как нести ответственность, а в следующем — о доброте. Думаю, очевидно, что такой метод не работал.

Мюриэл Саммерс

Выбор нового «магнита» и создание полноценной миссии были для А.Б.Комбс важными шагами вперед. Но что самое интересное, то, что начиналось как неплохая идея, которую можно было «продать» представителям округа, чтобы сохранить статус школы с углубленным изучением ряда предметов — «школы-магнита», — быстро вылилось в страстное приключение, которым искренне загорелись все учителя. И чем больше они погружались в эту идею, чем больше работали над ней, тем выше становился накал страстей.

Однако перед школой стоял большой вопрос: «Как?» Как обучать лидерству детей, которым всего пять лет от роду? Другими словами, прекрасно, что в школе появились новый «магнит» и миссия, но как это реализовать на практике?

«Лидерство» — широкая тема, состоящая из множества подпунктов, и не все они подходят ученикам начальной школы. Поэтому команда А.Б.Комбс понимала: прежде чем двигаться дальше, нужно точно решить, что конкретно в их школе будут иметь в виду под словом «лидерство». В качестве первого шага они сформулировали видение школы, что проясняло ситуацию для учеников, ставило конкретные цели и указывало, на каких действиях следует фокусироваться. Это видение строилось вокруг четырех потребностей, или, другими словами, вокруг «целого человека». Вот как оно было сформулировано:

Видение нашей школы — Жить, Любить, Учиться и Оставить Наследие.

Мы Живем — стремясь быть лучшими настолько, насколько мы только сможем.

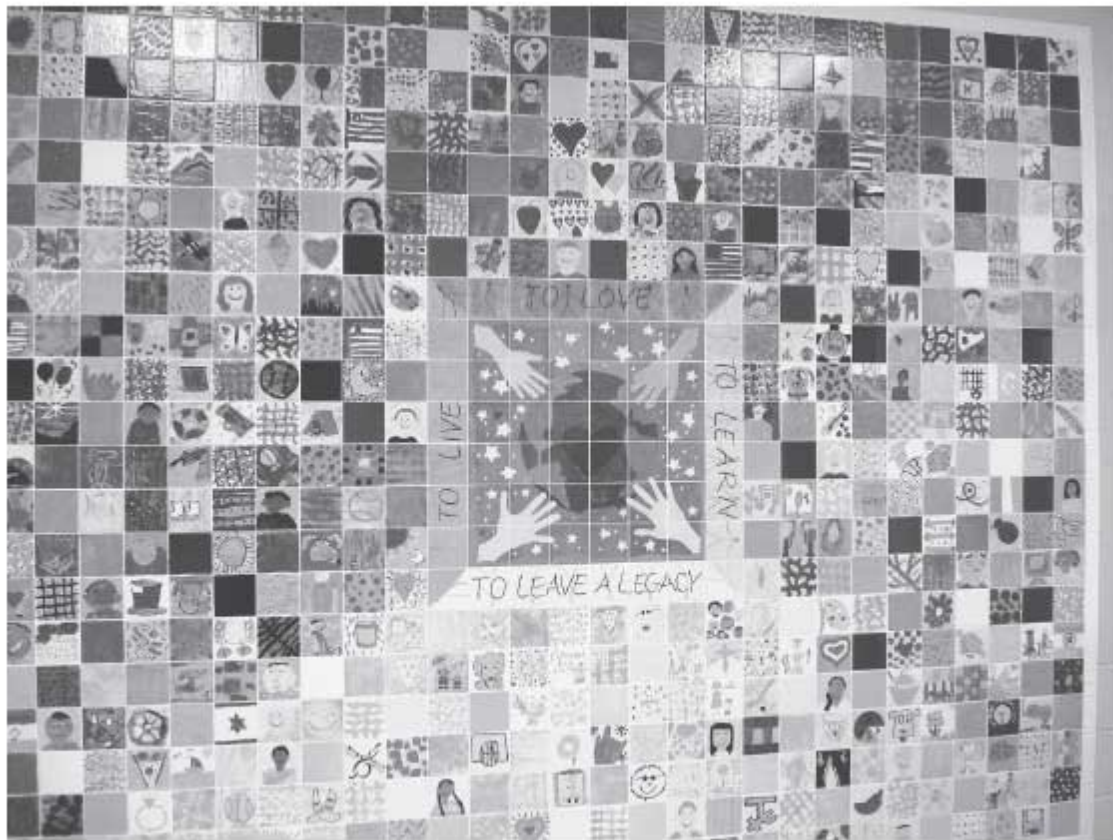
Мы Любим — заботясь о других.

Мы Учимся — трудолюбиво работая в школе и всегда стараясь делать всё как можно лучше.

Мы Оставляем Наследие — делясь с людьми тем, что происходит в нашей школе, и стараясь изменить мир к лучшему.

Миссия и видение наглядно представлены во всем здании школы, в холлах и классах. На стене у входа даже смонтировано большое панно из керамической плитки, выполненное школьниками и описывающее видение. Цель этого панно — напоминать детям, для чего они каждый день приходят в школу. Хотя миссия и видение школы вдохновляли учеников, в А.Б.Комбс понимали, что все это будет иметь настоящую ценность и смысл, только если

появится четкая и жизнеспособная стратегия, или **план**, как реализовать сформулированные предназначение и видение. Для этого нужно было понимать, что для школы будет значить лидерство. Опыт Мюриэл, полученный на семинаре в Вашингтоне, подсказывал, что начать стоит с **7 Навыков**. Кроме того, часть учителей были знакомы с принципами качества Малкольма Болдриджа, и им казалось, что некоторые из этих принципов прекрасно впишутся в их метод обучения лидерству. Итак, **7 Навыков** и принципы Болдриджа стали первыми источниками, к которым они обратились за идеями.



Панно из керамических плиток сделано школьниками и расположено у входа в А.Б.Комбс — оно постоянно напоминает ученикам о видении, разработанном школой

Подходят ли **7 Навыков**?

В А.Б.Комбс сразу поняли, что **7 Навыков** — не случайный список семи разрозненных идей. Навыки составляют последовательную, развивающуюся модель. Первые три навыка — «Будьте проактивными», «Начиная, представляйте конечную цель» и «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала» — вместе помогают человеку стать более **независимым**. Я называю этот процесс **личной победой**. Применение этих трех навыков на практике ведет к тому, что человек становится более ответственным, с большим успехом управляет своей жизнью и планирует будущее, определяет приоритеты и осуществляет свой план дисциплинированно и сохраняя фокус. В эти три навыка входит тайм-менеджмент, планирование, постановка целей, базовые навыки самоорганизации, необходимые для независимости или осуществления лидерства для себя.

Семь Навыков — как витамины. Они есть почти во всем, и они необходимы, знаешь ты об этом или нет. Их можно принимать вместе или по одному. И хотя в жизни вам нужны не только витамины и не только **7 Навыков**, но, используя их ежедневно, вы станете счастливее, здоровее, добьетесь большего успеха.

Как выяснили сотрудники А.Б.Комбс, ни бизнесмены, ни родители не считали независимость «пунктом назначения» для своих сотрудников и своих детей. Хотя независимость важна для достижения успеха в нашем постоянно меняющемся мире, даже независимым людям необходимо уметь работать вместе с другими, в команде. Поэтому так необходимы четвертый, пятый и шестой навыки — «Думайте в духе „Выиграл-Выиграл“», «Сначала стремитесь понять, а потом — быть понятым» и «Достигайте синергии». Все три этих навыка связывают людей друг с другом, делают их более **взаимозависимыми**. Они учат эффективно общаться, совмещать мужество и чуткость, совместно решать проблемы. Вместе они формируют умение разрешать конфликты, слушать, творить, работать в команде. Они ведут к тому, что я называю **Общей Победой**.

Наконец, седьмой навык — «Затачивайте пилу» — объединяет все остальные, опираясь на принцип обновления. Он позволяет людям сохранять здоровье в четырех важнейших областях: физической, социально-эмоциональной, интеллектуальной и духовной. Вы заметите, что эти четыре области совпадают с четырьмя базовыми потребностями человека, позволяющими молодежи — и всем людям — ощущать мир в душе.

Таково краткое описание того, как **7 Навыков** работают вместе. Вновь скажу, что я не изобретал эти навыки, а всего лишь расставил их в логической, полной смысла последовательности. Они базируются на подробнейших исследованиях, в ходе которых я изучал высокоэффективных людей, проводил с ними интервью и читал литературу о лидерстве. Они базируются на вечных, универсальных принципах, которые важны для человечества уже многие столетия, которые преодолевают все культурные границы и проникают сквозь социально-экономические слои. Думаю, что даже из краткого и беглого обзора, который я представил вашему вниманию, становится понятно, что **7 Навыков** находятся в согласии с тем, чему, по мнению родителей, учителей и бизнесменов, должны научиться сегодняшние дети. Это связано с тем, что **навыки** представляют собой логичную и последовательную систему.

Чего родители, бизнесмены и учителя хотят для учеников	7 Навыков высокоэффективных людей
Независимость	
Инициатива, внутренняя мотивация Уверенность в себе Навыки планирования Навыки постановки целей Организация/Управление временем	Навыки 1–3 Будьте проактивными Начиная, представляйте конечную цель Сначала делайте то, что необходимо делать сначала
Взаимозависимость	
Навыки разрешения конфликтов Навыки коммуникации (слушания и презентации) Честность Справедливость Открытость для предложений Работа в команде Решение проблем Принятие решений Творчество	Навыки 4–6 Думайте в духе «Выиграл-Выиграл» (Балансирование мужества в отстаивании своих интересов с чуткостью в отношении интересов других людей.) Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым Достигайте синергии
Обновление	
Технические навыки Хорошее здоровье и гигиена Эмоциональная стабильность Аналитические навыки Участие в значимой работе	Навык 7 «Затачивайте пилу» Физически Эмоционально Интеллектуально Духовно

Поэтому не было ничего удивительного, когда команда А.Б.Комбс решила, что **7 Навыков** очень хорошо подходят для интеграции в их методику обучения детей лидерству.

В 2004 году, когда я написал книгу о восьмом навыке, который сформулирован так: «Обрети свой голос и вдохнови на это других», учителя А.Б.Комбс быстро добавили его к своему списку, в основном потому, что он стратегически соответствовал смыслу работы, которую они уже вели, — помогали каждому ребенку осознать свои способности и раскрыть их как можно лучше.

В А.Б.Комбс детей учат **7 Навыкам** начиная с детского сада. Преподавание ведется очень простыми словами и самыми разными методами, в том числе с помощью плакатов, историй, игр, игрушек, фильмов, театральных сценок, стихов, конкурсов, письменных заданий и рисунков. Один из любимых детьми способов выучить **7 Навыков** — с помощью музыки. Попробуйте спеть эту песенку о первом навыке, которую «проактивно» придумала учительница первого класса Паула Эверетт на мотив «Мерцай, мерцай, маленькая звездочка»:

Проактивным будь всегда⁷ —
Думать успевай всегда.

⁷ Перевод М. Ильина.

Даже если будет сложно,
Постараться всё же можно.
Проактивным будь всегда.

Думать успевай всегда. Инструменты Болдриджа

Учителя в А.Б.Комбс приняли еще одно очень логичное решение — включить принципы качества Болдриджа в свой метод обучения детей лидерству. Для тех, кто не слышал о Болдридже, кратко расскажу о нем.

Говард Малкольм Болдридж стал министром торговли США в 1981 году при президенте Рональде Рейгане. За год до этого его называли лучшим профессионалом Рodeo года, что, несомненно, придало ему репутацию интересного политика. В то время мировое экономическое доминирование США впервые за десятилетия находилось под угрозой даже в области космоса. И не было случайно именно то, что в этот период граждане засомневались в эффективности школы. Эти настроения отмечены в пессимистическом отчете 1983 года, посвященном образованию в США, под названием «Нация в опасности».

Болдридж предпринял двусторонние меры, направленные на возрождение коммерческого превосходства США. С одной стороны, он обратился к внешним рынкам, стремясь открыть двери для торговли с такими странами, как Китай, Индия и Советский Союз, чтобы американским компаниям было куда расширяться. Но — с другой стороны — он знал, что один лишь выход на эти рынки не является гарантией успеха, поскольку американские компании будут вынуждены противостоять конкурентам, у которых гораздо ниже зарплаты. Американские компании могли успешно конкурировать на этих рынках только за счет высокого качества продуктов и эффективности. Поэтому Болдридж обратился к внутренней ситуации, стремясь повысить качество и эффективность продуктов и услуг, производимых в США.

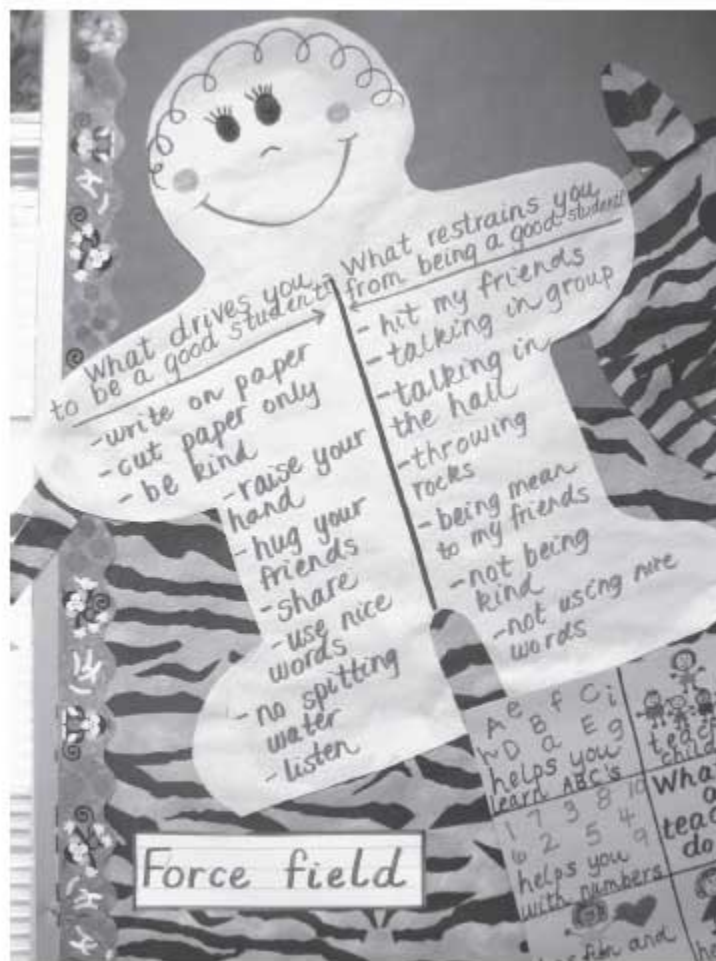
Для этого он собрал команду лидеров наиболее эффективных американских корпораций. Один из результатов их работы известен сегодня как Национальная премия качества Малкольма Болдриджа, которую президент США вручает компаниям, демонстрирующим стабильно высокие стандарты качества. С 1999 года награда стала вручаться и в области образования. Учебные округа или школы, претендующие на награду, оценивают по следующим критериям:

- 1) лидерство, ведущее в будущее;
- 2) восприятие отношений как ценности;
- 3) принятие решений, основанных на анализе данных;
- 4) гражданская позиция;
- 5) оперативность;
- 6) сфокусированность образования на познании⁸;
- 7) новаторство;
- 8) соответствие стандартам — округа, штата и государства в целом.

Еще одним результатом работы команды Болдриджа стало обобщение лучшего опыта и предложение практических «инструментов качества», которые в те годы разрабатывали различные эксперты, такие как У. Эдвардс Деминг, с тем чтобы помочь организациям работать более эффективно и производить более качественную продукцию. Разработки команды были общедоступны, они были призваны помочь лидерам развить навыки принятия решений, эффективности и новаторства. Что-то из этих инструментов использовалось в лидерских кругах многие годы, например, анализ силового поля, диаграммы Венна, гистограммы, диаграммы причинно-следственных связей («Рыбий скелет»). Другие инструменты были менее известны, среди них — диаграммы в форме восьми лепестков

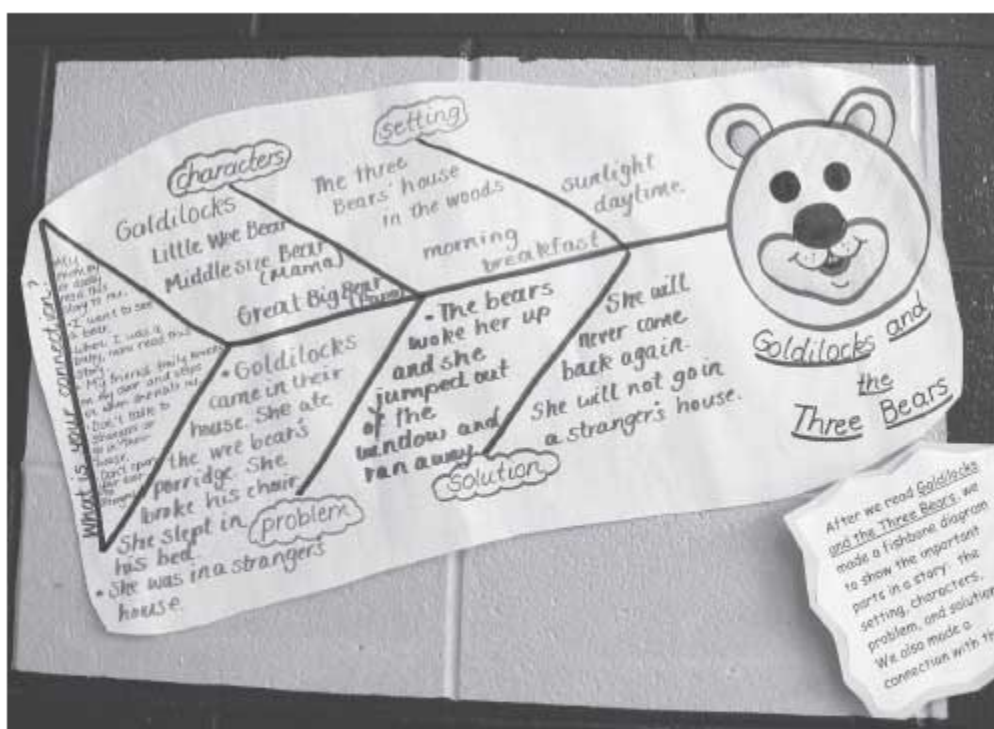
⁸ Имеется в виду, что центральным элементом образования является «ученик познающий», а не «учитель обучающий» — в случае сфокусированности на обучении. — *Прим. редактора.*

лотоса, паукообразные диаграммы и «пузырьковые карты».



Один из классов детского сада использует метод анализа силового поля для того, чтобы решить, каким должно быть поведение в классе

Ученикам нравится пользоваться такими инструментами качества, как диаграмма в форме восьми лепестков лотоса (вверху) или диаграмма «Рыбий скелет» (внизу), которые помогают им решать проблемы и прояснять сложные вопросы.



Ученикам нравится пользоваться такими инструментами качества, как диаграмма в форме восьми лепестков лотоса (вверху) или диаграмма «Рыбий скелет» (внизу), которые помогают им решать проблемы и прояснять сложные вопросы

Поскольку многие дети любят учиться с помощью наглядных пособий, графический аспект инструментов качества помог учителям А.Б.Комбс добавить момент веселья и игры в план обучения лидерству. Очень важно то, что эти инструменты и принципы стали своевременным дополнением для арсенала учителей, испытывающих постоянно растущее давление со стороны руководства, требующего от них большей прозрачности и возможности

учета прогресса. Учителя знали, что инструменты и принципы качества дадут возможность им и всей школе лучше анализировать, измерять и отслеживать продвижение к их главной цели. Впоследствии оказалось, что инструменты и принципы качества позволили им адекватно реагировать на постоянный рост требований в области успеваемости каждого ученика. Все это стало для них дополнительным преимуществом в выполнении первоначальной задачи — научить школьников пользоваться инструментами качества, которые будут помогать им ставить цели, принимать лучшие решения, справляться с проблемами и самостоятельно отслеживать свой прогресс — всему тому, что важно для лидеров бизнеса сегодняшнего дня. Итак, по всем вышеизложенным причинам, принципы и инструменты качества были включены в план лидерства А.Б.Комбс.

Всепроникающая стратегия

А сейчас мне очень нужно привлечь ваше внимание, и для этого я готов запустить ракету, устроить фейерверк или пальнуть из пушки. И все потому, что я собираюсь сейчас описать то, что, по-моему, является одним из важнейших моментов этой книги. Это рассказ о том, как в А.Б.Комбс решили взяться за обучение принципам лидерства. Для многих школ и педагогов этот подход будет иллюстрацией значительного сдвига парадигмы.

В А.Б.Комбс выбрали «всепроникающий» подход, и это означает встроенность, интегрированность во все, что делает школа. Этот подход является неотъемлемой составляющей плана обучения лидерству. Именно всепроникающий подход превратил лидерство из обычного предмета учебного плана в основу культуры школы, которая стала проводником к более высоким стандартам обучения, более высокому уровню удовлетворенности и ослаблению дисциплинарных проблем. Эту культуру, к тому же, оказалось возможным переносить и на другие школы.

Возможно, для того чтобы более наглядно описать всепроникающий подход, следует сравнить его с более традиционными подходами. Как пример я возьму тему воспитания характера. Большинство школ считают это отдельной, не связанной с другими предметами задачей. Так, они «учат» развивать одну черту характера — например, ответственность — в течение месяца. Обычно на разговор об ответственности отводят часть какого-то урока, скажем, раз в неделю. Директор может поместить статью об ответственности в ежемесячном выпуске новостей или рассказать об этой черте характера на общем собрании. Плакат-другой может появиться в школьном холле. В следующем месяце разговор пойдет о другой черте характера, например, о честности.

В А.Б.Комбс учат лидерству — как характеру, так и компетентности — совершенно по-другому. **7 Навыков**, принципы качества и лидерства пронизывают практически все, что делают в школе, почти каждый предмет, который здесь преподают. Лидерству учат ежедневно, хотя часто это происходит исподволь и незапланированно. Все начинается с детского сада, где **7 Навыков** и базовые принципы качества преподают в течение всего года в форме игры и интересных заданий. Хотя иногда принципы лидерства вводят в виде отдельных модулей, посвященных одному или более навыкам или инструментам качества, гораздо чаще они вплетены в ткань широкого спектра предметов и разнообразной работы в классе.

И после окончания детского сада ученикам постоянно напоминают о **7 Навыках** и принципах качества. Первая неделя каждого года посвящена повторению **7 Навыков** — с их помощью после каникул дети определяют свои ожидания и правила поведения в классе — их они разрабатывают вместе с учителями. По окончании первой недели ученики постоянно освежают в памяти **7 Навыков** во время игр, на уроках по разным предметам и в ходе внеклассных занятий. Важно, что это может происходить на любом уроке — математике, английском, биологии, истории, рисовании, музыке, физкультуре или информатике.

Другими словами, лидерство — не «еще один предмет», который вынуждены преподавать учителя. Это неотъемлемая часть всего того, чему они учат. Именно поэтому

учителя говорят, что этот метод — просто более эффективный способ выполнения той работы, которую они уже делают. Несколько примеров помогут проиллюстрировать, что такое «всепроникающий подход».

Первый приводит Дайан Барнетт, учительница литературы в А.Б.Комбс. На уроках чтения и письма в пятом классе она анализировала с классом стихотворение Лэнгстона Хьюгса «Мир моей мечты», которое близко ее собственным взглядам. После обсуждения стиля, которым написано стихотворение, его структуры и смысла, миссис Барнетт разделила учеников на команды и назначила каждому лидерскую роль: корреспондент, хронометрист, спикер. Затем она раздала каждой команде по листу ватмана и предложила выбрать один из инструментов качества для иллюстрации основных моментов стихотворения. Одна команда использовала диаграмму в форме лепестков лотоса, другая — в виде рыбьего скелета, еще две — диаграмму Венна, и последняя — диаграмму силового поля. После завершения работы спикеры продемонстрировали, что сделали их команды. Потом всем классом ученики обсудили, какие из **7 Навыков** можно найти в стихотворении, и в конце каждый получил письменное задание — написать, о чем они мечтают, чего хотят достичь в будущем. Все упражнение заняло около 30 минут.

Пример со стихотворением прост, но посмотрите, чего они достигли. Вместо того чтобы разбирать стихотворение и углубляться в его структуру, пока мозги учеников не расплавятся, и они от скуки не начнут клевать носом, миссис Барнетт вовлекла детей в командную работу и дала им возможность самостоятельно принять решение, а затем высказаться. Она повторила с ними инструменты качества и **7 Навыков**, дала им возможность построить отношения с другими учениками, предложила им подумать о том, кто они такие и кем хотят стать, выслушала их мнение, узнала, что у них на сердце. Более того, урок проходил во время недели афроамериканской культуры, и она связала то, что они делали, с этой темой. И кроме того, она учила их воспринимать стихи, способствовала расширению их словарного запаса, развитию навыков письма. Видите, как обычный урок литературы может превратиться в урок жизненных принципов и лидерства?

В другом классе мы найдем другой пример. Здесь Дэбби Фолкнер рассказывает детсадовцам о том, какие слова начинаются с буквы «п». Одновременно она учит их навыку, который очень нравится малышам, — «достигайте синергии». Учительница начинает с разговора о том, из чего делается пицца — тесто, соус, колбаса пеперони и сыры. Она объясняет, что на следующие тридцать минут их класс превратится в фабрику по изготовлению пиццы. В этот момент звонит телефон. Женщина на том конце провода говорит: «Пожалуйста, пришлите мне несколько пицц». (Конечно, миссис Фолкнер записывает эти слова с буквой «п» на доске и произносит их, четко артикулируя.)

Чтобы приготовить для заказчицы шесть пицц, учеников делят на группы по четыре человека, и каждому из них назначают лидерскую роль. Один отвечает за тесто, другой — за соус, третий — за начинку из пеперони, четвертый — за сыр. Затем они принимают за работу, используя для изготовления ингредиентов ножницы и бумагу. Миссис Фолкнер объясняет им, что они должны работать вместе, командой, чтобы не задерживать заказ. Пока команды торопятся приготовить свою пиццу, миссис Фолкнер между делом спрашивает, что означает «начиная, представляй конечную цель и сначала делай то, что необходимо делать сначала» — эти концепции уже знакомы ученикам. Затем она объясняет, что такое синергия и почему они работают вместе, ценят способности друг друга и уважают важную роль каждого. По мере того как упражнение подходит к концу, миссис Фолкнер использует диаграмму анализа силового поля в форме пиццы пеперони, чтобы расспросить учеников о плюсах (движущих силах) и минусах (сдерживающих факторах) работы в команде. Ученики отвечают так, что не просто удивляют взрослых, наблюдающих за ними, но показывают, что они действительно понимают принципы. Это упражнение-игра. Однако посмотрите, чего добилась миссис Фолкнер. Она не только выучила с детьми букву «п», но и дала им возможность поработать вместе, одновременно изучить базовую концепцию синергии и повторить навыки и инструменты, которые они выучили раньше.

Это два коротких примера того, как навыки и инструменты качества повсюду проникают в общеобразовательные предметы. Такие же уроки проводят по специализированным предметам, например, по музыке — музыкальные произведения подбирают, чтобы вдохновлять учеников на размышления о том, кем они хотят стать в будущем. Художественные проекты также важны. Например, учительница рисования Марта Бассетт просит пятиклассников нарисовать обложку одного из будущих номеров журнала «Тайм», где будет напечатан автопортрет ученика и краткая справка о том, что важного они сделают, чтобы внести значительный вклад в развитие общества. И вновь эти примеры показывают, как учителя вплетают в свою ежедневную работу обучение принципам лидерства, а не превращают его в «еще один предмет».

Примеры того, как учителя во Флориде и Алабаме внедряют всепроникающий подход

Андреа Кон, учительница третьего класса начальной школы Честнат Гроув, Декейтер, штат Алабама

На уроке чтения миссис Кон читает ученикам книгу «Соль в его ботинках» — историю о том, как Майкл Джордан вырос великим спортсменом и к тому же очень высоким. Затем она обсуждает с учениками, действительно ли он вырос и стал прыгать так высоко из-за того, что мать сыпала соль ему в ботинки, или на его рост и достижения повлияло что-то еще. Она спрашивает: «Каким навыкам научился Майкл? Какие лидерские черты он в себе развил? Кем вы хотите стать, когда вырастаете? Какие навыки вам понадобятся, чтобы осуществить ваши мечты, чтобы стать лидерами?»

Кристиан Плочица, учитель физкультуры в начальной школе Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида

В начале каждого года мистер Плочица помогает ученикам разработать миссию для каждого класса. Ученики затем повторяют миссию своего класса каждый день во время зарядки. Они также выполняют под *7 Навыков* комплекс упражнений для мышц рук и ног, который специально разработан хореографом. Следуя идее о том, что не каждый ученик талантлив в каждом предмете, но к какой-то дисциплине способности наверняка у всех есть, мистер Плочица разработал игры и упражнения, в которых важен не соревновательный, а командный элемент, и которые укрепляют синергию, демонстрируют, как важно ценить различия и думать в духе «Выиграл-Выиграл». Например, он может сказать классу: «Я хочу, чтобы вы разделились на группы по $(4 \times 6) \div 8$ ». Неизбежно ученик, хорошо знающий математику, но, возможно, менее спортивный, определит правильную численность группы, другой начнет распределение по группам, а еще кто-то станет руководить. В конце концов, все — а не только лучшие спортсмены класса — будут чувствовать свою значимость, вовлеченность и необходимость. Ученикам также дается возможность стремиться к спортивным достижениям и развиваться физически.

Всё это делается в рамках обычных уроков физкультуры, являющихся частью учебного плана любой школы.

Гейл Фоулер, учительница второго класса начальной школы Честнат Гроув, Декейтер, штат Алабама

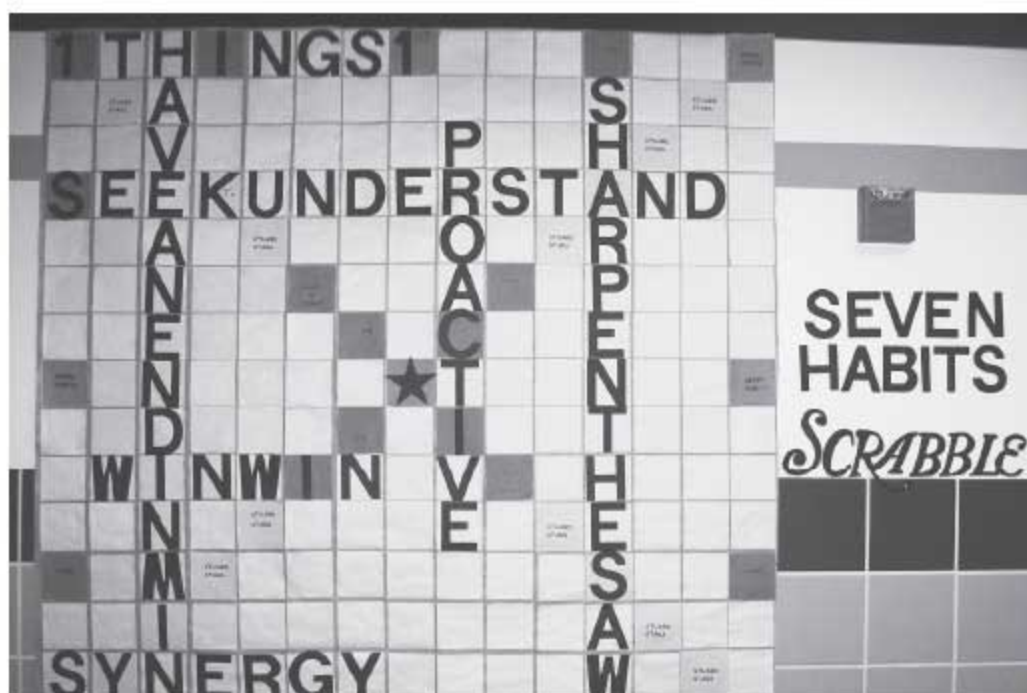
Во время урока биологии миссис Фоулер рассказывает ученикам, что в Мексиканском заливе она собрала корзинку ракушек. Одну за другой она вынимает их из корзинки, чтобы дети видели, какого они размера и формы.

Миссис Фоулер показывает на каждой ракушке какой-либо небольшой изъян и предлагает ученикам подумать, какие события или происшествя могли стать причиной их появления. Предоставив воображению учеников возможность прогуляться по дну океана и представить картины всевозможных морских существ и ужасных штормов, которые могли стать причиной трещинок и сколов в ракушках, миссис Фоулер рассказывает им о девушке, с которой она жила в общежитии во время учебы в колледже и у которой был неприятный характер. Ее так раздражали некоторые привычки этой девушки, что она стала видеть ее только в негативном свете. Так продолжалось до тех пор, пока эта девушка не помогла ей в очень трудной ситуации. После этого случая она поняла, что у той девушки есть и хорошие качества. На самом деле эти качества были настолько значимы, что мелкие недостатки она вскоре перестала замечать. Затем учительница говорит детям, что ракушки очень красивы, рассказывает, как ими пользуются раки-отшельники и другие морские обитатели. Конечно, заключительным аккордом является то, что у каждого человека есть слабые стороны, но мы должны фокусироваться на том, что в людях есть хорошего. Затем она переходит к заметкам, которые каждый ученик написал о своих сильных сторонах.

Использование всепроникающего подхода позволяет учить детей принципам лидерства с первого дня в школе. Здесь им говорят, что они лидеры, обладающие уникальными дарованиями, и что, учась в А.Б.Комбс, они должны делиться своим талантом с другими людьми. Везде, куда бы ни посмотрели дети, они видят плакаты и предметы, напоминающие о миссии и видении школы, цитаты, внушающие им, что их ждет большое будущее. В классах они играют в веселые и интересные игры, которые придумали для них учителя и которые обычно привязаны к образовательным стандартам штата или страны. Они видят, что принципы лидерства представлены в утренних школьных новостях, которые транслируют по телевизору в каждом классе. К окончанию детского сада ученики не только имеют высокую самооценку, но и умеют свободно говорить со взрослыми о **7 Навыках**, инструментах качества и о том, что для них значит лидерство.



Задания по изобразительному искусству — запоминающийся способ мотивировать учеников. Благодаря им они начинают задумываться о том, кто они такие и кем хотят стать



Творчески относящиеся к своей работе учителя обучение принципам лидерства превратили в игру

Проиллюстрировать то, как «всепроникающий подход» отличается от более традиционных подходов к обучению, можно, посмотрев на то, как многие учителя, если не большинство из них, рассматривают связь между общеобразовательными предметами, жизненными навыками и воспитанием характера:

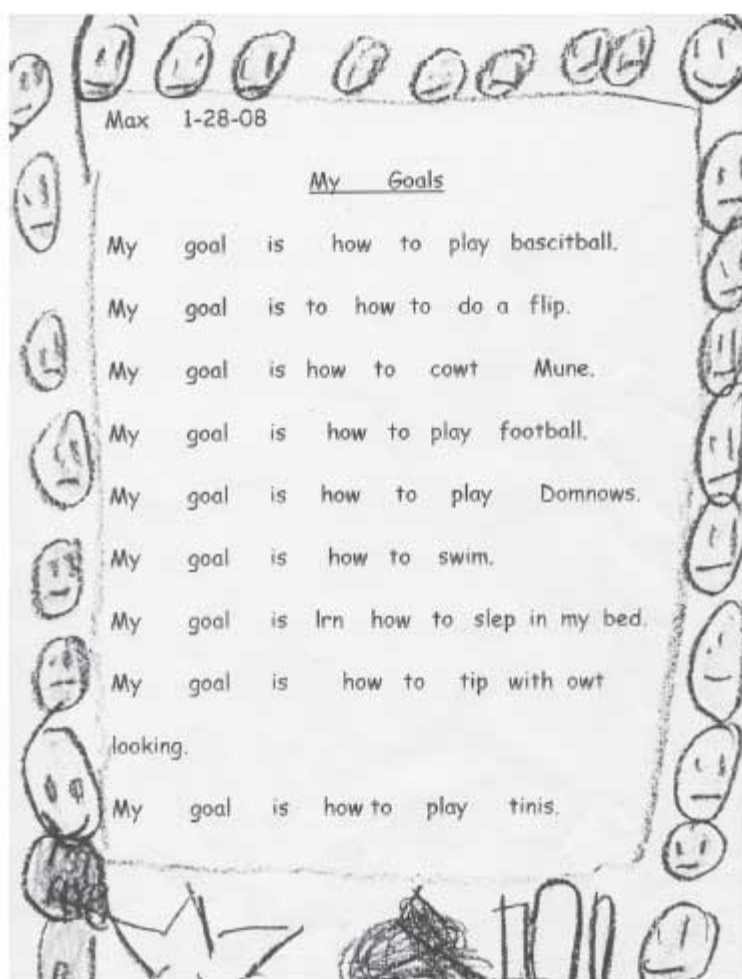


Связь между общеобразовательными предметами, жизненными навыками и воспитанием характера

Как показывает эта иллюстрация, большинство учителей считают три данные области независимыми колонками со знаками «плюс» между ними. Они думают: «Я должен учить основным предметам плюс жизненным навыкам, плюс развивать характер». Такой взгляд на

вещи является преобладающим, поскольку считается, что все учителя в любом случае должны преподавать свой предмет.

Однако всепроникающий подход предполагает иной метод обучения **7 Навыкам** или другим принципам лидерства. Этот подход предполагает встраивание жизненных навыков и воспитания характера в процесс обучения. Другими словами, если учителям все равно приходится учить чтению и литературе, почему бы не делать это на примере книг и стихов о людях, отличающихся ответственностью, проактивностью, честностью и почему бы не читать литературные произведения, которые могут мотивировать учеников на то, чтобы ставить цели и упорно добиваться своего? Если они все равно учат детей биологии и задают им письменные работы, почему бы не привить им навыки проведения презентаций, не научить их уверенно и интересно докладывать о своей работе перед всем классом? Если дети посещают уроки физкультуры, то почему бы не подготовить их к работе в команде? Если они занимаются внеклассной работой, почему бы не поручить им планирование некоторых мероприятий — чтобы они могли научиться методам планирования и постановки целей?



Пока детсадовцы, такие как Макс, учатся правильно писать слова и пользоваться клавиатурой компьютера, почему бы не предложить им подумать о том, каковы их цели, и о том, как они могут улучшить свои жизненные навыки?

Нация становится тем, что читает ее молодежь. Так формируются ее идеалы и определяются ее цели.

Джеймс А. Миченер, известный писатель

А теперь подумайте: если вы являетесь родителем, то почему бы вам не сделать то же самое дома? Поняв суть навыков, вы со своим ребенком сможете читать книги, рассказывать

истории, играть, смотреть фильмы или отправляться на «прогулку-приключение», предложив ему рассказать вам о том, какие из **7 Навыков** он замечает вокруг и почему. Это просто, жизненно и действенно! (Больше идей вы найдете в главе 10 «Принесите их домой».) Я бы изобразил всепроникающий подход так:



Я стараюсь подчеркнуть, что учителя, использующие всепроникающий подход, продолжают основное внимание уделять общеобразовательным предметам, но смотрят на них через призму обучения жизненным навыкам и чертам характера. Таким образом, их конечная цель — подготовить детей к реалиям завтрашнего дня и принятию непростых решений уже сегодня. Итак, мы обучаем тем же традиционным предметам, но смотрим на них сквозь совершенно новые линзы — в рамках новой парадигмы.

Дневник личных данных

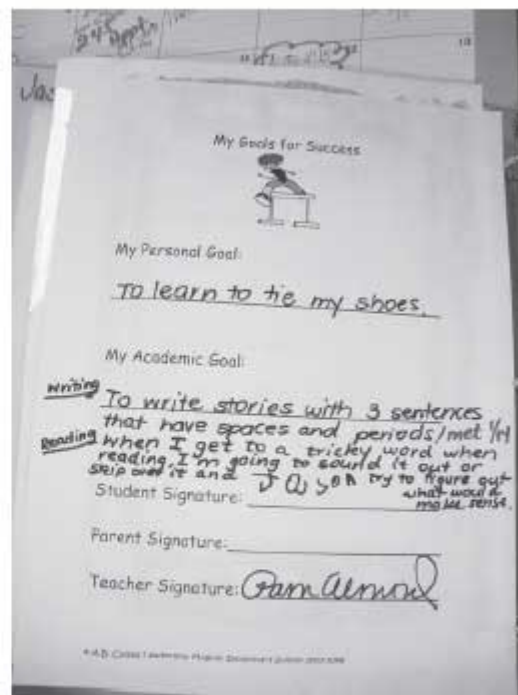
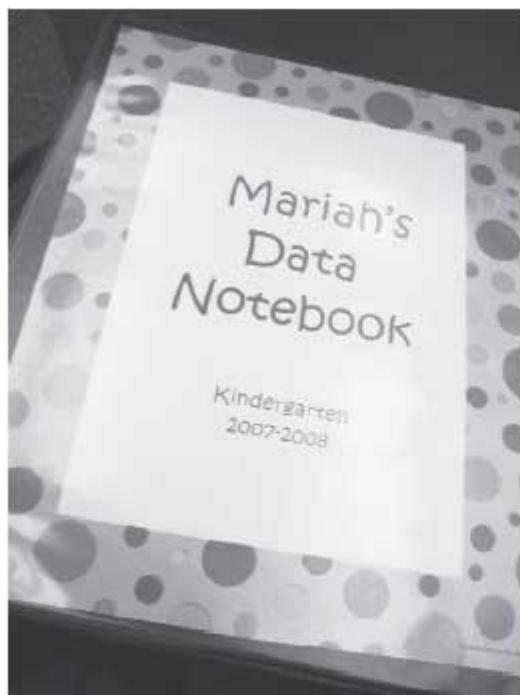
Еще один пункт стратегического плана преподавания лидерства в А.Б.Комбс заслуживает особого внимания. Это инструмент, объединяющий **7 Навыков** и принципы качества. Он связан со «всепроникающим» подходом и оказывает огромное влияние на успех темы лидерства.

В А.Б.Комбс и в нескольких других школах, где преподают принципы лидерства, каждому ученику выдают обычный блокнот. Ученики называют эти блокноты дневниками личных данных. Они записывают туда цели, которые ставят перед собой в жизни и учебе, и строят схемы продвижения к этим целям. Эти блокноты также используются учениками во время родительско-учительских конференций, которыми они сами руководят, для рассказа родителям о своем прогрессе. Многие ученики относятся к своим дневникам как к великой ценности и ревностно их охраняют.

Для каждого возраста учеников разработан свой набор графиков, диаграмм и таблиц, которые вставляют в блокноты и затем еженедельно или даже чаще обновляют. Самое полезное в дневниках личных данных учеников то, что они являются постоянным, оперативным источником обратной связи — ключевого стимула их новых достижений. Поскольку в дневник записываются данные о работе лишь одного ученика, он использует его для того, чтобы отслеживать свой прогресс относительно своих собственных (а не чьих-то еще) целей и предыдущих оценок. Детей обычно сильно деморализует постоянное сравнение с другими, более одаренными, одноклассниками. Поняв, что не дотягивают до них, те могут потерять стимул к работе.

Если успехи в классе определяются сравнением с другими детьми, то всего лишь несколько учеников оказываются на высоте. Однако если критерием успеха является индивидуальный рост, все школьники могут почувствовать, что движутся вперед, независимо от своего сравнительного статуса.

Роберт Дж. Марциано. Что работает в школе



Ученики отслеживают свой прогресс с помощью дневников личных данных.

Здесь вы видите обложку (слева) одного из них и страничку, на которой ученик записывает свои цели (справа)

Очень впечатляет, когда детсадовец или третьеклассник показывает вам свой дневник и рассказывает, что в нем содержится. Слушая его, вы скоро убеждаетесь, что ребенок полностью владеет информацией и обычно очень гордится своими достижениями.

Дневники личных данных — очень важная часть учебного процесса, они помогают ученикам развивать стремление к достижению целей. 7 **Навыков**, критерии Болдриджа и дневники личных данных представляют собой идеальный комплекс.

Барбара Уоткинс, учительница начальной школы А.Б.Комбс

В то время как дневники личных данных отслеживают индивидуальный прогресс и способствуют индивидуальным достижениям, учителя ведут такие же дневники для каждого класса. Графики и диаграммы из них развешивают на стенах, чтобы все видели, чего добился класс. Школьники вместе ставят цели для всего класса, работают над их осуществлением и с радостью отмечают важные вехи на этом пути. Но каждый ученик знает, что должен тщательно поработать над осуществлением личных целей, чтобы потом иметь возможность внести свой вклад в достижение целей класса.



Ученики рисуют график результатов совместной работы, чтобы можно было видеть, насколько успешно их команда работает над достижением целей класса

И в продолжение темы, похожие дневники, графики и диаграммы вы увидите в кабинетах администрации — ведь ее представители тоже хотят отслеживать прогресс школы и праздновать достижение общешкольных целей. Мюриэл говорит: «Как будто вы стоите голым перед зеркалом. Вы все выставляете на обозрение. Вы ничего не можете скрыть. Информация управляет всем, что мы делаем. Она помогает нам понять, что нужно сделать для того, чтобы наша школа стала лучше». Затем она добавляет: «Мы на опыте узнали, что с данными работает правило „чем меньше, тем лучше“. Мы изменили дневники за последние пару лет работы, сделали их более сфокусированными, потому что мы теперь собираем только те показатели, которые напрямую связаны с достижениями детей и совершенствованием процессов в нашей школе».

Итак, учителя не ходят по школе с калькуляторами и не вглядываются целый день в гистограммы. Но они стараются сосредоточиться на действительно важном и думают, как стать еще лучше. И делают это, осуществляя лидерство на основе информации.

План обретает форму

Теперь вы имеете представление об основном содержании метода, который в А.Б.Комбс используют для обучения навыкам и принципам лидерства и базовым навыкам, необходимым в современной жизни. Вы также понимаете, какие технологии и инструменты взяты на вооружение этой школой. Все это жизненно важные составляющие их успеха. Однако следует отметить, что не только это здесь делают, чтобы научить детей лидерству или, другими словами, успеху. Так, в учебный процесс здесь включают и другие связанные с лидерством моменты, в том числе в ход идут идеи таких властителей дум, как Питер Друкер, Джим Коллинз и Дэниел Гоулман. Учителя отыскивают и рассказывают детям истории и идеи лидеров прошлого, например, Авраама Линкольна, Махатмы Ганди, Мартина Лютера Кинга и матери Терезы. Они определяют черты, характерные для успешного лидерства, находят истории, связанные с современными лидерами науки, политики, искусства и спорта, в том числе с теми, которые живут поблизости. Они читают про лидеров, смотрят фильмы о них и обсуждают, благодаря чему они стали лидерами. Одним из запомнившихся детям моментов стал приезд из Дании руководителей корпорации Lego, которые хотели

познакомиться с их подходом к лидерству. Но чаще всего учителя выбирают что-то из классической детской литературы, а также из других книг и увлекательных фильмов, которые уже стоят у них на полках. В сущности, все, что способно помочь ученикам с успехом идти по жизни в XXI веке, попадает в используемую учителями модель лидерства.

Мы не создали ничего нового. Мы всего лишь собрали лучшие идеи, витающие в воздухе, и придумали, как их согласовать, чтобы сформировать культуру познания.

Гайлия Уинтерс, заместитель директора, начальная школа
А.Б.Комбс





Повсюду вы увидите портреты выдающихся людей, которые могли бы многое рассказать ученикам об их потенциале и о том, что значит быть лидером

Очень важно отметить, что принципы лидерства ни в коем случае не являются тем единственным, что формирует происходящее в школе и ее классах. В А.Б.Комбс внимательно следят за всеми событиями, новейшими исследованиями и свежими обучающими методиками. Школа может служить настоящим примером практической реализации результатов передовых исследований и концепций в области образования. Здесь считают это полезным дополнением к тому, что делается в области обучения лидерству. Вот некоторые из ключевых концепций.

- **Академическая строгость, Практичность и Отношения** (Rigor, Relevance and Relationships). Концепция, основанная на работах д-ра Уилларда Даджетта, основной акцент делает на задачах, связанных с реальной жизнью, а не на «бумажной работе».

- **7 Особенности Эффективных Школ** (7 Correlates of Effective Schools). Программа, опирающаяся на работы д-ра Ларри Лезотта и на Движение Эффективных Школ, предполагает создание ясной и сфокусированной миссии, атмосферы безопасности и упорядоченности, климата высоких ожиданий, а также регулярный мониторинг успехов учеников и хорошие отношения между школой и семьями детей.

- **Исследования Мышления.** Система, базирующаяся на теории Говарда Гарднера о множественном интеллекте и работе Дэниела Пинка «Совершенно новое мышление». Основной аспект — признание того, что все дети разные, поэтому педагоги должны адаптировать для них свои методы работы и обращаться к обоим полушариям мозга.

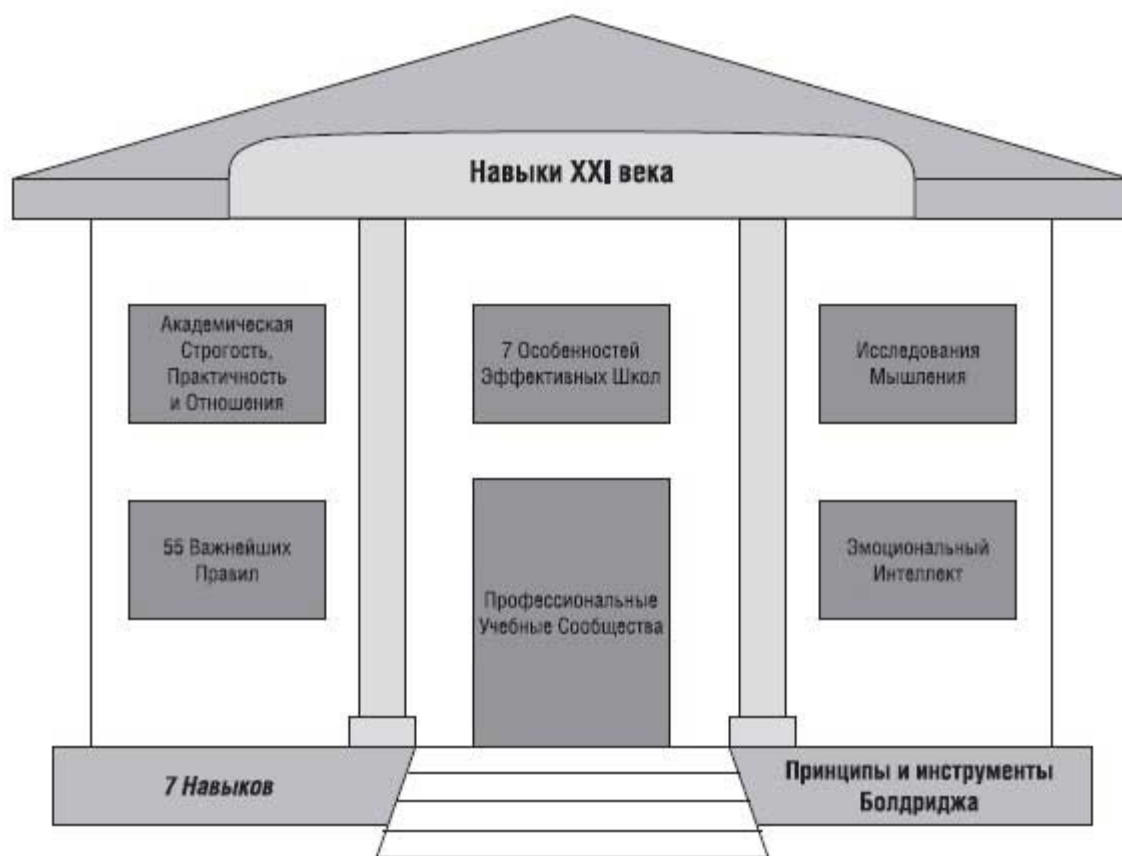
- **55 Важнейших Правил.** Методика, основанная на книге Рона Кларка, подчеркивает важность донесения до детей информации в запоминающейся форме и объясняет, как пробудить в детях желание учиться и как помочь им развить самоуважение и веру в свои возможности.

- **Профессиональные Учебные Сообщества.** В своей работе д-р Рик Дюфор и д-р Роберт Икер подчеркивают, как важно иметь объединенную приверженностью обучению осознанием важности своей работы группу преподавателей, которые посвятили себя обучению детей, совместной работе и развитию.

- **Эмоциональный Интеллект.** Работа д-ра Роберта Купера «Другие 90 процентов»

предлагает ученикам и учителям вложить 100 процентов своей энергии и мастерства в то, что они делают. В ней обсуждаются такие темы, как доверие, качество, жизнь в достатке, обучение на примере и сохранение спокойствия под давлением.

Этот список может быть продолжен, поскольку учителя из А.Б.Комбс используют идеи и других педагогов-мыслителей, таких как Уильям Глассер и Майкл Фуллан. Главная мысль заключается в том, что школа занимается не только преподаванием лидерства. И тем не менее Мюриэл любит демонстрировать важность принципов лидерства и подхода к обучению им с помощью модели школы, представленной ниже.



Этот рисунок стал визуальным планом, или **стратегией**, обучения в школе. Обратите внимание, что вверху расположена «конечная цель» — развить у учеников навыки, необходимые в XXI веке.

Окна представляют передовые методики в области образования, помогающие достижению этой цели. Но больше всего в этой модели Мюриэл нравится то, что **7 Навыков** и принципы и инструменты Болдриджа размещены в основе школьного здания. Она говорит: «Секрет нашего успеха — в постоянстве цели. Мы используем множество программ (окна), и они будут меняться с изменением ситуации в округе, штате, стране и в области образования. Но фундамент школы останется нетронутым — **7 Навыков** и Болдридж, так же, как и конечная цель — привить ученикам навыки и образ мыслей, необходимые в XXI столетии».

Но настоящий секрет--!

К этому моменту мы узнали о том, как в А.Б.Комбс разработали стратегию, направленную на то, чтобы «Развивать лидера в каждом ребенке», положив **7 Навыков** и принципы и инструменты Болдриджа в основу всего того, чему они учат, и того, что они делают. Я поделился с вами всепроникающим подходом, принятым в школе, и тем, как дневники личных данных помогают всем свести процесс воедино. Но настоящий секрет их стратегии вам только предстоит узнать.

Я открою вам этот секрет, поделившись одной из моих любимых историй из жизни

А.Б.Комбс. Среди ее действующих лиц — мальчик и директор школы, в которой он раньше учился. Эта история о мальчике с трудным характером. Директор школы, в которой он раньше учился, предупредила А.Б.Комбс, что это мальчик очень проблемный, что недавно он сбил ее с ног, и она потеряла сознание, и что он представляет опасность для школы и для других учеников.

Обычно в школах, куда приходит такой ребенок, существует стандартная процедура — поместить его под строгий присмотр. Но послушайте, как Мюриэл описывает подход, который — вместо общепринятого — применили она и ее коллеги:

Мы как раз начали работать с темой лидерства, и я решила, что если программа эффективна, то она должна показать свою работоспособность в отношении этого мальчика... Я не читала его личное дело, что, вероятно, было не самым умным шагом с моей стороны, но нам искренне хотелось дать этому ребенку новый шанс.

Когда он сошел с автобуса, весь его вид демонстрировал, что он собой представляет. Он даже своей походкой выражал нам свое отношение. Я сразу подошла к нему и сказала: «Ты, наверное, такой-то, я тебя ждала». Консультант по обучению стояла рядом со мной, она добавила: «Мы очень рады, что ты теперь с нами. Знаешь, а ведь ты станешь лидером». Он ответил: «Кто вы на... такие? Пошли вы все в...!» Я сказала: «Мы здесь так не разговариваем. Мы здесь говорим иначе, но мы все равно рады, что ты приехал».

Мы начали строить с ним отношения и увидели, что постепенно его «крутые» манеры начали смягчаться. Нас очень поддерживала вся команда. Каждый день мы говорили ему, что любим его. Сначала он отвечал на наши слова бранью, а иногда просто смотрел как будто сквозь нас, но к октябрю стал говорить, что тоже любит нас.

Этот мальчик стал одним из самых популярных детей в школе. У него бывали вспышки и срывы, но его жизнь за этот год изменилась навсегда. Он стал получать хорошие оценки, попал в список отличников. Потом он переехал, и мы потеряли с ним контакт. Но этот опыт показал мне, что лейтмотив лидерства помогает ученикам, и это добавило мне энтузиазма и решимости, не сдаваясь, двигаться вперед к реализации модели лидерства.

В свете этой прекрасной истории вернемся к визуальной модели школы А.Б.Комбс. Я как автор испытываю некоторое смущение от того, что **7 Навыков** помещены в основание здания, поскольку знаю, какую важную роль в устойчивости дома играет фундамент. Однако если бы я осмелился что-то добавить к этой модели, то я сказал бы вот что: дом, как и его фундамент, устойчив настолько, насколько стабильна почва, на которой он стоит. Подумайте об этом. Если почва, на которой стоит дом, нестабильна, он сам и его фундамент также будут стоять неустойчиво. Построенный на песке или геологическом разломе, даже самый крепкий фундамент ослабевает, по нему пойдут трещины, он начнет рассыпаться.

Эта школа добивается успеха со всеми учениками, потому что здесь их любят и уважают. Встретившись со здешними учителями, первое, что я о них узнала, это то, что они действительно любят детей. И у них хватает терпения и понимания, чтобы вести учеников от плохих оценок к хорошим и отличным и на будущий год увидеть, как блещут все их скрытые ранее способности.

Патрис Харди, мать одного из детей из начальной школы А.Б.Комбс

Школа и модель лидерства А.Б.Комбс сильны, поскольку их фундамент построен на твердой почве. Эта почва — прочная смесь заботы и любви. Она сформирована учителями, которые действительно хотят для детей лучшего, они готовы уделять время поиску талантов каждого ребенка, а затем находить способы для развития и высвобождения их дарований. Другими словами, жизнь того мальчика изменилась не только потому, что его стали учить **7 Навыкам** или новым модным инструментам качества. Это, конечно, ему помогло, но

настоящий секрет состоял в том, что он знал: учителя заботятся о нем как о личности. Возможно, именно здесь впервые к нему отнеслись как к человеку. Думаю, раньше он неоднократно становился жертвой эмоционального обезличивания. Но потом наконец-то в его жизни появились учителя, которые помогли ему обрести свою индивидуальность — свой голос.

Немного помогает человеку лучше, чем возложенная на него ответственность и уверенность, что ему доверяют.

Букер Т. Вашингтон

В А.Б.Комбс потоком текут истории родителей, которые хотят поблагодарить школу за то, что она сделала для их ребенка помимо учебы. В этих историях отражается основной принцип философии А.Б.Комбс: «Если ко всем детям относиться как к одаренным, если всегда смотреть на них через призму их одаренности — хотя бы в чем-то, — то они достигнут уровня, соответствующего этим ожиданиям».

Такие же любовь и уважение проявляются в том, как учителя взаимодействуют друг с другом. Мюриэл и другие педагоги, упомянутые в этой книге, именно потому делают свое дело так хорошо, что их взаимоотношения построены на доверии и заботе. Такие отношения не строят на геологических разломах, когда каждый с радостью указывает на ошибки других. Напротив, все здесь глубоко уважают друг друга и доверяют профессионализму коллег.

Без любви и взаимного уважения **7 Навыков**, принципы и инструменты Болдриджа и все остальные части школьной методики со временем потеряли бы большую часть своего могущества. Таким образом, эта культура заботы и является настоящим секретом успеха стратегии А.Б.Комбс, именно на этой культуре стратегия основана и на нее опирается.

Глава 4

Настройка и согласование во имя успеха

Самая большая ошибка менеджеров заключается в игнорировании жизненной важности настраивания систем.

Джеймс Коллинз, Джерри Поррас.
«Построенные на века»

В мире образования нет недостатка в творчестве, в энтузиазме, в заботе и в исследованиях, связанных с тем, как создать выдающуюся школу, класс или ученика. Но чаще всего главным препятствием на пути к практическому успеху становится отсутствие согласованных, правильно настроенных систем и методов, необходимых для обеспечения желаемого совершенства.

Предыдущая глава могла создать у вас впечатление, что как только учителя в А.Б.Комбс создали миссию, видение и стратегию, они сразу же ринулись учить детей лидерству. Однако это значило бы бросать семена в неподготовленную почву. Они могли бы поступить так, но тогда результаты были бы совсем иными — ведь что посеешь, то и пожнешь — таков Закон Урожая.

Другими словами, прежде чем взяться за дело, сотрудники школы должны были провести подготовительную работу. Помните, когда Мюриэл заняла место директора, не всё в А.Б.Комбс было прекрасно. Здание требовало ремонта, часть учителей растеряли энтузиазм, большинство из них работали изолированно — сами по себе. Ресурсов не хватало, поэтому, несмотря на положительный момент в виде нового привлекательного «магнита» и стратегического плана его внедрения, школа в целом не была готова вступить на путь масштабных перемен, которые были необходимы для внедрения лейтмотива лидерства в полном масштабе.

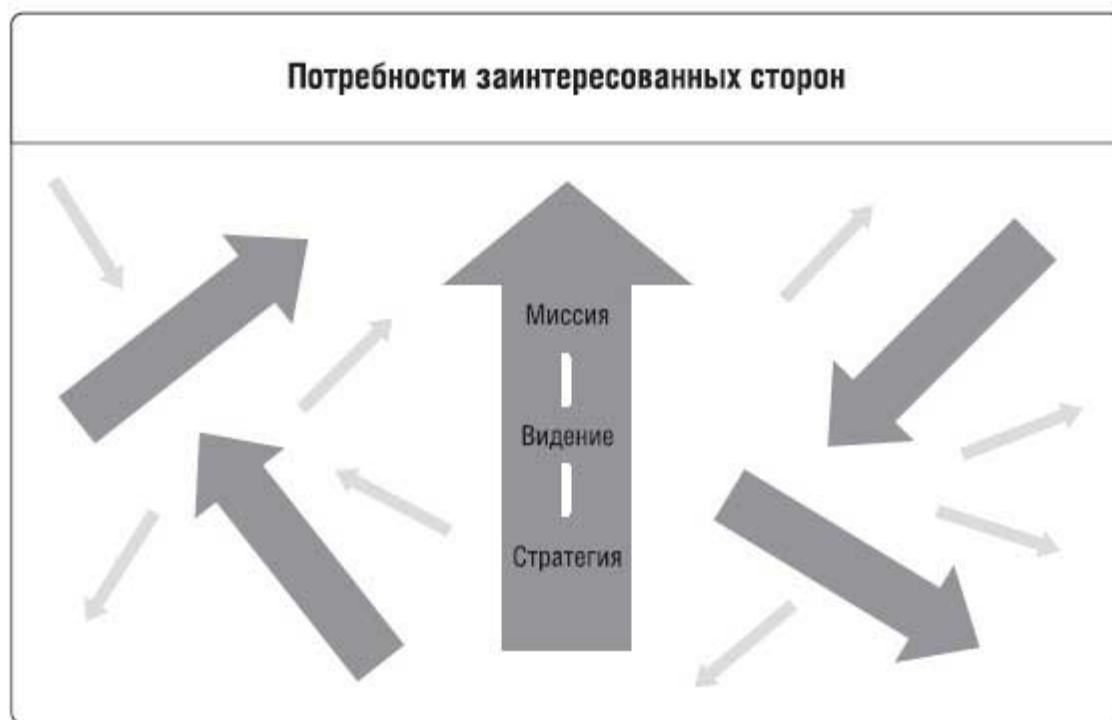
Мюриэл изображает ситуацию в школе в тот период с помощью множества стрелок, направленных во все стороны. В школе использовалось большое количество учебных

программ, однако они не были приспособлены к общему школьному видению и целям. У отдельных учителей были свои проекты, они вели их с разным успехом, однако эти проекты также не были связаны с общешкольными целями и стратегией. Каждый делал что-то свое. Итак, вы понимаете, почему Мюриэл описывала те времена с помощью разнонаправленных стрелок. Консультанты называют такую ситуацию отсутствием согласования, отсутствием настройки систем.

Конечно, вначале дело было в отсутствии понимания, в каком направлении школа намерена двигаться — как целое. Однако даже после утверждения принципов лидерства и создания стратегии члены команды А.Б.Комбс осознавали, что им еще предстоит серьезная работа по настройке и согласованию систем. Другими словами, миссия, видение и стратегия стали той «большой стрелкой», с которой должны быть согласованы все остальные стрелки. Однако до того, как начинать реализовывать эту стратегию, оставалось еще несколько важных «стрелок среднего размера», направление которых предстояло согласовать с «большой стрелкой», и оставались некоторые «маленькие стрелки», которые требовалось правильно настроить или «удалить с поля».

Среди четырех «стрелок среднего размера», которые А.Б.Комбс предстояло настроить в согласии с «большой стрелкой»:

- 1) привлечение людей, соответствующих новому «магниту» — лейтмотиву лидерства;
- 2) согласование структуры школы со стратегией;
- 3) обучение персонала **7Навыкам** и принципам качества;
- 4) изменение системы вознаграждений таким образом, чтобы она помогала стимулировать и поддерживать желаемые результаты.



Общение с заинтересованными сторонами и выбор лидерства в качестве «магнита» придали А.Б.Комбс ясность направления (большая стрелка), но еще оставались стрелки, которые нужно было согласовать — или удалить

В этой главе я в общих чертах расскажу, как сотрудники А.Б.Комбс согласовали эти четыре «стрелки среднего размера» с вновь разработанными миссией, видением и стратегией.

Привлечение людей

Несомненно, самая важная и часто самая трудная часть процесса настройки и согласования — это привлечение «правильных» людей, их удержание и поддержание их вовлеченности. Учителям мало раздать «руководство пользователя», они должны почувствовать себя и стать настоящими хозяевами нового подхода. Этот подход должен стать их подходом.

В А.Б.Комбс с самого начала было много талантливых сотрудников, но несколько человек сопротивлялись введению лейтмотива лидерства. Они понимали требования руководителя, но были сторонниками подходов, с их точки зрения, более «научных». Мюриэл рассказывает об этом так:

На первоначальной стадии введения методики лидерства мы столкнулись с несколькими сложными моментами. Часть сотрудников полагали, что на карту была поставлена успеваемость. Они говорили: «Зачем это делать? Нам нужно фокусироваться на получении учениками высоких оценок, потому что оценивать нас будут именно по результатам тестов по итогам года». Но в то же время было большинство, которое утверждало, что самое важное для нас — научить детей поступать правильно, и если мы за это возьмемся и сделаем всё так, как задумали, то нам не придется беспокоиться об итоговых оценках — они будут обеспечены.

Теперь уже понятно, что именно благодаря этим изначальным философским различиям А.Б.Комбс смогла стать местом, где учителям — лучше учить, а детям — лучше учиться. Эти различия заставили всех внимательно следить за успеваемостью и одновременно побуждали учителей теснее увязывать лейтмотив лидерства с общеобразовательными предметами.

Самую деликатную проблему представляла собой небольшая группа учителей, сопротивлявшихся переменам не из-за философских разногласий, а просто потому, что им не хотелось прилагать дополнительные усилия. Они многие годы работали так, как работали, и не понимали, зачем что-то менять. Мюриэл, которая уважала этих учителей, тем не менее понимала, что новый лейтмотив лидерства не удастся реализовать в полном объеме, если все учителя не будут единой командой. Она надеялась, что все будут привержены идее лидерства и ни один учитель не останется за бортом.

Хотя большинство было «за», Мюриэл и ее команда чувствовали, что, пойдя они сейчас к учителям и скажи: «Мы будем меняться и будем учить детей **7 Навыкам** и принципам качества», сопротивление меньшинства убьет начинание на корню. Поэтому они приступили к делу осторожно, решив, что запустят пилотный проект и в первый год в каждой возрастной группе принципы лидерства будет преподавать только один учитель. К счастью, уже в течение первого года учителя увидели, что у детей, участвующих в пилотном проекте, растет самооценка и успеваемость, что они лучше себя ведут, и один за другим самые непоколебимые противники нововведений стали присоединяться к команде. Тех, кто продолжал проявлять нерешительность, уговорили хотя бы попробовать — ведь «каждый ученик достоин этого». Итак, именно успех учеников и убеждение со стороны коллег стали движущей силой перемен, эти изменения не были навязаны сверху директором.

Вовлечению учителей в единую команду перемен помог и проведенный в школе семинар, посвященный **7 Навыкам**. Для некоторых из них опыт, полученный в ходе семинара, стал, в прямом смысле слова, изменяющим жизнь. Учителя ощутили, что семинар помог им стать более организованными и эффективными как в личной, так и в профессиональной жизни. Но самый главный результат семинара в том, что он стал для них важнейшим связующим, объединяющим опытом. Они не просто лучше узнали друг друга, но нашли общий язык для обсуждения школьных вопросов, совместного решения поведенческих проблем учеников, создания синергии между командами, работающими с разными возрастными группами... Даже сегодня, восемь лет спустя, те, кто участвовал в этом семинаре, продолжают говорить, что ничего лучшего для школы просто невозможно было придумать: он помог созданию в школе культуры поддержки достижений учеников и

искреннему вовлечению учителей в проект.

Но учителя — не единственные заинтересованные стороны в А.Б.Комбс, которых нужно было привлечь на свою сторону. Без родителей успех также был бы невозможен. К счастью, вовлечь их оказалось проще всего. Родители общались друг с другом, и отцы и матери учеников, принимавших участие в пилотном проекте, стали лучшими «продавцами» темы лидерства. Сочетание роста успеваемости и улучшения поведения не могло оставить равнодушным ни одного родителя, и новости разлетелись быстро, о них узнали даже в окружных органах образования. Повышение успеваемости и заметный рост количества желающих поступить в школу привлекли на сторону А.Б.Комбс окружную администрацию, включая ее руководителя. И с каждым днем всё новые и новые представители заинтересованных сторон, услышав о том, что происходит в школе, стали вступать в ряды ее сторонников. Среди них были общественные лидеры и бизнесмены, которые предложили школе свой опыт и ресурсы, таким образом во всеуслышание заявив о том, что и они поддерживают новый лейтмотив лидерства.

Согласование того, кто и что будет делать

Для А.Б.Комбс было важно согласовать свое организационное устройство с новым лейтмотивом лидерства. Это касалось изменения философии и стиля руководства в большей степени, чем изменения организационной структуры. Дело в том, что структура А.Б.Комбс мало чем отличается от структуры большинства школ. Основное отличие ее структуры в том, что к должностям сотрудников прибавилось слово «лидер», предполагающее и всю сопутствующую этому слову ответственность. В рядах администрации школы появился лидер по психологическому консультированию учеников и лидер по средствам массовой информации. Ученики знают м-ра Рики, сторожа, как лидера по содержанию здания в порядке. Работники пищеблока — лидеры по питанию. Да, каждая административная должность содержит компонент лидерства, каждый административный лидер имеет соответствующие полномочия, и от него ожидают надлежащего ответственного руководства.

Всех учителей также считают лидерами. В первую очередь учителя — лидеры в своем классе. Кроме того, есть учителя — лидеры возрастной параллели. Учителя специальных предметов известны как лидеры изобразительных искусств, музыки, физической культуры. Здесь есть лидеры профессионального сообщества учителей и лидеры специальных проектов. В школе работают команды поддержки **7 Навыков** и внедрения принципов и инструментов Болдриджа, сформированные из учителей-лидеров, которые следят за тем, чтобы **7 Навыкам** и принципам качества учили как следует. У этих команд также есть лидеры. Однако хочу еще раз подчеркнуть: большинство этих должностей — без слова «лидер» в их названии — есть и в других школах. Просто там этих людей не считают лидерами и не обращаются с ними соответственно. И здесь все это было бы лишь игрой слов, не ожидай Мюриэл от них по-настоящему лидерского поведения, не оказывай она им поддержку и не спрашивай с них по всей строгости, соответствующей званию лидера.

Структура лидерства А.Б.Комбс становится по-настоящему интересной, когда дело касается учеников. В этом она сильно отличается от обычных школ. В первую очередь так происходит потому, что здесь считают лидером каждого ребенка. Например, здесь есть ученики — лидеры публичных выступлений. Кто-то является лидером в естественных науках, в музыке, физической подготовке. Чаще всего это ученики, хорошо успевающие в той или иной области, или те, кто хочет усовершенствовать свои способности в ней. В каждом классе есть лидеры управления или поддержания порядка в классе: лидер по приветствию, по контролю над временем, лидер команды, лидер по чистоте, лидер-библиотекарь.

Кроме того, у детей есть возможность занять лидерское положение уровнем выше, куда в обычных школах учеников не пускают. В начале каждого года дети, которые хотят исполнять общешкольную лидерскую роль, заявляют об этом. Затем они заполняют анкету, в

которой определяют, чем хотят заниматься, и проходят собеседование. Однажды более четырехсот учеников подали заявки на школьные лидерские роли — и получили их. Кто-то стал лидером по Международному фестивалю, кто-то — лидером утренних программ новостей. В процессе подачи заявки дети приобретают навыки прохождения собеседований и в дальнейшем чувствуют себя в подобных ситуациях более комфортно.

В зависимости от дарований некоторые ученики получают временные назначения на специфические лидерские роли. Например, миссис Уинтерс выбрала второклассника, который должен был помочь детсадовцу научиться правильному поведению в школе. Потом малыш попросил этого второклассника помогать ему с математикой и чтением. Таких учеников называют «лидерами-наставниками».

Коллектив и ученики А.Б.Комбс собрали больше консервированных продуктов для Благотворительного продовольственного фонда Северной Каролины, чем любая другая школа на востоке штата за последние 14 лет! Что ж, так и должно быть: наше взаимодействие с местным сообществом служит благу и детей, и города.

Кэти Трумен, школьный консультант по обучению, А.Б.Комбс

Возможность проявить лидерские качества возникает у учеников и благодаря тому, что школа делает акцент на общественно полезной деятельности. Каждый год она берет на себя несколько проектов, подобных, например, работе с Красным крестом и другими благотворительными организациями по сбору средств для нуждающихся сограждан. Эти проекты возглавляют не учителя и не члены родительского комитета — лидерами являются школьники, хотя в работе им и помогают взрослые наставники.

Ученики школы лидерства подают заявки на общешкольное лидерство для того, чтобы набраться опыта и заняться интересной работой. Ниже приведены некоторые примеры лидерских ролей, взятые из школы А.Б.Комбс и начальной школы Стюард в Аледо, штат Техас .

Почтальон	Ученический совет
Научный куратор	Техническая помощь
Рабочий сцены	Команда по уборке территории
Помощник издателя	Оратор
Клуб утилизации	Лидер команды объявлений
Педагогическая академия	Техник по компьютерам
Планирование специальных мероприятий	Помощник в планировании и расчетах
Команда экологически чистой переработки мусора	Библиотечный лидер
Маэстро музыки	Патруль бюро находок
Ответственный за приветствия	Кабинет лидерства
Шефство над живым уголком	Сборщик утренних новостей
Патруль безопасности	

Следует особо обратить внимание на еще одну лидерскую роль, которую играют ученики, — они принимают участие в приеме на работу новых учителей. Когда список кандидатов на должность учителя сужается, лидерам-ученикам дается возможность провести с ними собеседование. У этих лидеров репутация самых жестких и самых внимательных интервьюеров. Они прекрасно умеют выбирать учителей, которые любят детей, — это качество часто сложно оценить взрослым. Как-то школьники быстро исключили из списка

кандидатов одну из претенденток, с возмущением воскликнув: «Она даже не знает, что мы — школа, основанная на **7 Навыках!** Она не сделала свою домашнюю работу!»



Одна из популярных лидерских ролей среди учеников — роль ответственного за приветствия, который должен приветствовать приезжающих в школу гостей.

Дети учатся говорить гостям слова приветствия, здороваться с ними за руку и смотреть им в глаза

Выполнение учениками лидерских ролей влияет на культуру А.Б.Комбс. Позвольте привести такой пример. Раз в месяц каждый класс выбирает лидера — своего представителя для участия в часовой беседе с директором. За этот час лидеры должны обсудить изменения, которые хотели бы увидеть. Мюриэл никогда не перестает удивляться вопросам, которые поднимают ученики. Вот один из примеров. В школе был разработан ученический кодекс сотрудничества (в противоположность кодексу поведения, который есть во многих школах), называвшийся «Магическим» — по первым буквам составлявших его словосочетаний (MAGIC):

Model expected behavior
Accept responsibility
Give respect
Improve through goals
Cooperate

Будь образцом ожидаемого поведения
Принимай ответственность
Проявляй уважение
Совершенствуйся через цели
Сотрудничай

Однажды на беседе с директором встал один ученик и сказал Мюриэл: «Мисс Саммерс, то, что мы делаем здесь, вовсе не „магия“, это тяжелая работа». Он сказал, что стоит разработать новый кодекс и даже предложил для него новый акроним — «LEAD», что значит «вести за собой», «быть лидером»:

Loyalty	Лояльность
Excellence	Превосходное качество
Achievement	Достижение
Discipline	Дисциплина

Мюриэл не могла не восхититься воображению мальчика, но она понимала, что «Магический» кодекс уже представлен на стенах и указателях по всей школе и все ученики с ним знакомы. Поэтому изменить его — не просто трудно, но и затратно. Однако в то же время она понимала, что мальчик прав. Надписи изменили.

Итак, по существу, каждый администратор, учитель, член персонала и ученик в А.Б.Комбс является лидером. Но это потребовало изменения философии, а не просто пересмотра штатного расписания школы. Повторяю это, чтобы сделать акцент: именно в изменении философии, а не организационной структуры. Об этом рассказала Джастин Остерстом, учительница четвертого класса А.Б.Комбс, когда давала интервью о выгодах, получаемых благодаря лейтмотиву лидерства. Обратите внимание на ее слова, указывающие, что лидерство в А.Б.Комбс меньше связано с должностью или постом, который занимает человек, чем с философией школы и ее верой в потенциал детей.

У нас очень силен дух взаимной помощи учеников. Одну девочку, у которой два родных языка — испанский и английский, — попросили помочь в учебе школьнице, приехавшей из Мексики. Она была прекрасным лидером-наставником, ее помощь была просто неоценима. Она из тех, кто сам обычно не стремится быть на виду, но кому здесь дается возможность повлиять на ситуацию и принести пользу.

У другого мальчика были проблемы с поведением. Нищета, низкий социально-экономический статус и другие факторы мешали ему хорошо учиться. Но в нем было и много хорошего. Однажды из-за своего плохого поведения он оказался в кабинете директора. Вместо того чтобы ругать, Мюриэл решила его поддержать, поручив ему выступить перед гостями школы с рассказом о лидерстве и об ученической информационной системе... Благодаря этому поручению мальчик совершенно изменился, стал взрослее. Он как будто расцвел, начал общаться с одноклассниками, лучше к ним относиться. Улучшились его оценки. Положительное влияние школы на него было просто невероятным — посмотрите, что лидерство может сделать для ребенка. Я счастлива, что была свидетелем такой перемены. В школе, где я работала раньше, у учеников не было прав. Всю власть сосредоточили в своих руках учителя. Здесь же, когда меня брали на работу, школьники помогали проводить собеседование, и их вопросы были сложнее вопросов учителей. Эти дети настоящие. Это не просто красивый фасад.

Вы обратили внимание на то, как застенчивую ученицу назначили наставником, недисциплинированный школьник исправился, когда на него возложили ответственность, а другие дети ощущали свою ценность, когда им поручали проводить собеседование с учителями?

Благодаря лидерскому подходу значение академических достижений и оценок учеников не игнорируется, а подчеркивается... Но учителя знают, что их видение — конечная цель — состоит в том, чтобы раскрыть потенциал каждого ребенка. Именно это вернуло в их работу элемент творчества и искусства, ощущение того, что они сами являются настоящими — лидерами в полном смысле слова. В каждом ребенке педагоги ищут таланты, **дарования**, они стараются отыскать пути, позволяющие этот дар раскрыть, вылепить и расширить. Так относятся ко всем детям, а не только к тем, кого называют «одаренными».

Кого-то всё это впечатляет, кому-то кажется неправдоподобным. Часто Мюриэл и других директоров, в чьих школах учат лидерству, спрашивают: «Как вы все это делаете? Где находите время?» Конечно, они очень заняты и им приходится много работать. Но их

расписание расскажет вам, чем именно они заняты — они строят планы на будущее, изучают опыт других школ, создают перспективные стратегии, ближе узнают учеников и их родителей. Другими словами, они тратят гораздо меньше времени на разрешение горящих вопросов и принятие второстепенных решений, чем обычные директора. Почему? Потому что они доверяют другим — в том числе и ученикам — выполнение многих лидерских задач, потому что в их школах возникает гораздо меньше конфликтов, которые они вынуждены разрешать. Итак, предоставление лидерских возможностей ученикам и раскрытие таланта учителей — это не только неотъемлемая часть успеха А.Б.Комбс, но и существенный фактор, ведущий к экономии времени и к еще лучшему лидерству.

Обеспечение подготовки людей

Конечно, одна из основных задач настройки и согласования состояла в разработке планов подготовки людей — как преподавателей, так и учеников — к новому подходу и в обеспечении этой подготовки необходимыми ресурсами. Начинать подготовку нужно было с учителей, поскольку именно они должны были потом учить детей.

С самого начала в А.Б.Комбс было решено провести обучение не только для преподавателей, но и для всего остального персонала. Все должны быть лидерами, все должны общаться с детьми, так почему же учить не всех? В первый год в школе провели тренинги по **7 Навыкам**, организовав трехдневные курсы. Программа была сфокусирована на применении сотрудниками навыков в их личной жизни, а не на том, как преподавать эти навыки детям. Логика заключалась в том, что взрослым будет сложно убедить детей применять **7 Навыков**, если они сами не станут этого делать. Было у этого решения и дополнительное преимущество: возникшее единение всего персонала школы.

На второй год подготовка была сфокусирована на принципах Болдриджа. Людей учили различным инструментам качества и их использованию. Всех сотрудников школы обучали тому, как принципы и инструменты Болдриджа применяются к их индивидуальным ролям, а учителям помогали лучше понять, как обучать этим инструментам школьников. Все сотрудники стали приверженцами активного применения инструментов качества — в общешкольной работе и в каждом классе и в отношении выполнения собственных обязанностей. Вскоре графики и диаграммы появились во всех помещениях школы, а данные о достижениях учеников стали часто обсуждаться на собраниях.

С тех пор в А.Б.Комбс ежегодно возвращаются к тем или иным аспектам **7 Навыков** и инструментов качества. В основном это происходит на совещаниях, посвященных развитию учителей и всего школьного персонала. Практика доказала, что такая система идеально удерживает лейтмотив лидерства на плаву, не позволяя ему стать программой-однодневкой. Но самый лучший тренинг педагоги прошли, готовясь к урокам, стоя перед классом и рассказывая детям о принципах лидерства, применяя модель **7 Навыков** в собственной жизни. Чем больше учителя преподавали принципы лидерства и использовали их, тем глубже они сами изучали эти принципы.

Вы уже кое-что знаете о том, как обучают школьников **7 Навыкам**, а также принципам и инструментам качества. Но позвольте обратить ваше внимание: хотя для взрослых по этой тематике подготовлено множество проверенных и качественных учебных материалов, для детей в те годы их не было. Поэтому учителям пришлось создавать их самостоятельно, с нуля. Поодиночке и совместно они строили планы уроков и разрабатывали методы работы с родителями, придумывали, как решать дисциплинарные проблемы, намечали научные проекты, выбирали игры и т. д. Они просто творили чудеса.

Один из важнейших моментов лидерской модели поведения — выступление ученика перед всем классом, и в школе детей всячески поощряют к этому. Недавно нашего сына Уолтера, ученика пятого класса, выбрали главой ученического совета, и он невозмутимо выступил перед семью сотнями слушателей, собравшихся в спортивном зале. Мы смотрели, как он входит в аудиторию, поднимается на

трибуну, говорит таким спокойным, обычным голосом со всеми этими людьми, и понимали, что в этот момент модель лидерства достигла своей кульминации. Всё это началось еще тогда, когда ему было пять лет и он ходил в детский сад. Поэтому к пятому классу это выступление не стало для него прыжком в невозможное. Все начиналось с малого и развивалось естественно. Он просто взобрался на следующую ступень и чувствовал себя там совершенно непринужденно.

Стив и Хелен Воззо



Таким ученикам, как Уолтер Воззо (на фотографии он выступает перед 140 взрослыми), предоставляется возможность неоднократно выступать перед группами детей и взрослых

Сегодня ситуация уже изменилась. Учителя разработали немало учебных материалов и постоянно обмениваются ими. Вновь хочу обратить ваше внимание на то, что, хотя объем их работы должен вызывать священный ужас у непосвященного, учителя, перенимающие методику лидерства в других школах, отмечают, что она отнимает у них меньше времени, чем они ожидали. Они поняли, что практически в любом литературном произведении, историческом моменте или законе биологии можно найти что-то от **7 Навыков**. Им нужно всего лишь добавить комментарий-другой, чтобы донести эти концепции до учеников. А во многих случаях, особенно в старших классах, ничего и комментировать не нужно, поскольку дети уже научились замечать навыки самостоятельно — порой это можно сказать даже о детсадовцах.

Хотя сегодня веб-сайт **LeaderInMe9** может служить источником множества великолепных планов уроков и мероприятий, думаю, большинство учителей будут согласны со мной: лучше всего дети учатся принципам лидерства, больше всего узнают о них не на уроках или мероприятиях, а во-первых, на примере учителей, использующих принципы, и во-вторых, когда они сами получают возможность практиковаться в их применении. Все начинается с детского сада и продолжается до окончания школы. С первого дня дети видят и слышат, что слова их учителей не расходятся с делом. Они работают в командах, им поручают лидерские роли, в изобилии дают возможность применять принципы на практике. Примерно через пять лет принципы лидерства становятся их второй натурой.

Празднование успеха

Самое сложное для любой организации — правильно настроить и согласовать систему вознаграждения. Похоже, что никто и никогда не бывает полностью доволен этой системой. И хотя в А.Б.Комбс понимали, что это будет непросто, здесь также твердо знали, что придется приводить систему вознаграждений в соответствие с лейтмотивом лидерства — только так она будет служить его поддержке и укреплению. И в этой области творчество учителей засияло с новой силой.

Позвольте привести пример. Учителя стремятся развить в детях такие лидерские черты, как творчество и трудолюбие. Один из придуманных ими методов представляет собой оценочную шкалу под названием «Шкала гамбургера». Ее используют следующим образом. Учитель, ведущий тот или иной проект, ставит за участие в нем баллы по шкале от одного до четырех. В своих оценках он руководствуется следующей метафорой: человек приходит в ресторан и заказывает гамбургер. Потом его просят оценить уровень обслуживания по четырехбалльной шкале.

УРОВЕНЬ 1. Заказ пришлось ждать дольше обычного, и принесли вам не то, что вы просили. Вместо гамбургера вы получили порцию несоленой плавающей в масле жареной картошки.

УРОВЕНЬ 2. Гамбургер принесли вовремя, но он чуть теплый, и в нем нет сыра и начинки, которую вы просили.

УРОВЕНЬ 3. Вы получили горячий, только что с гриля, гамбургер со всей заказанной начинкой. Вам принесли все, о чем вы просили.

УРОВЕНЬ 4. Гамбургер ровно такой, как вы заказывали, и официантка с улыбкой сообщила вам: «Сегодня вы получаете картофель фри и коктейль бесплатно». Это, очевидно, превосходит ваши ожидания.

Если учитель использует такой метод оценки работы, то дети знают, что 3 — достаточно хороший балл, но блеск в их глазах появляется, когда им ставят 4, потому что в этом случае они превзошли ожидания как по трудолюбию, так и по проявлению творчества. И им приятно, что это заметил учитель.

Вот еще одна система вознаграждения, созданная в школе. Один из образовательных стандартов штата Северная Каролина требует, чтобы школа научила детей хорошим манерам. Конечно, под этот предмет можно отвести специальный урок, где дети будут сидеть, сложив руки на парте, и молча слушать учителя. Но в А.Б.Комбс принят альтернативный подход. В начале года ученикам дают сложное задание и говорят им, что за его успешное выполнение в течение всего учебного года их класс пригласят на светский обед в кафе, где для них будут приготовлены самые лучшие блюда из когда-либо подаваемых в этом заведении. Конечно, у учеников начинают течь слюнки, и они следят за тем, чтобы все в классе соответствовало поставленным требованиям. Они много работают, чтобы получить награду, и когда наконец приходят на обед, оказывается, что прежде чем сесть за стол, они должны узнать, для чего служат все эти вилочки, что делать с салфетками, когда принято начинать есть и т. д. Я прекрасно представляю себе этих пятиклассников: вот они сидят за столом и уплетают за обе щеки. Они, скорее всего, и не догадываются, что таким образом учатся хорошим манерам, чтобы соответствовать стандартам штата. Они уверены, что их наградили — и это так и есть, к тому же это вознаграждение органично вписывается в то, что делает школа.

Учителя стремятся вознаграждать учеников за проявления лидерства, а не только за успехи в учебе. Например, Дебби Пауэлл, лидер школы по физической подготовке, поощряет учеников, показывающих примеры использования **7 Навыков** на уроках физкультуры. В этом учебном округе ежегодно проводятся соревнования для лучших спортсменов под названием «Самый спортивный». Учительница выбрала 40 учеников, которые будут представлять на этих соревнованиях А.Б.Комбс. Но дети знают, что за одни только

спортивные успехи они не попадут в список участников. Они должны являться примером использования навыков: проявлять проактивность, удерживая эмоции под контролем, начиная, представлять конечную цель и сначала делать то, что необходимо делать сначала, находя время и для тренировок, и для отдыха.

В школе используют множество других методов вознаграждения учеников. В классах по очереди каждому ученику дают звание «Лидер недели». Достижения учеников отмечаются в ежедневных общешкольных утренних выпусках теленовостей. Проводятся регулярные общешкольные и внутриклассные церемонии награждения. Но помимо празднований и наград реальная суть системы вознаграждения в школе заключается в том, что она возвращает нас к четырем источникам, позволяющим жить в мире с собой, к четырем основным потребностям человека — физической, социальноэмоциональной, интеллектуальной и духовной. Ученики А.Б.Комбс практически ежедневно получают вознаграждения в каждой из этих четырех областей. Пять раз в неделю они приходят в то место, где чувствуют себя в безопасности, где их ценят и любят, развивают их творческие способности, где они участвуют в полных глубокого смысла проектах, где учителя, администрация, родители и друзья называют их по имени и подчеркивают их сильные стороны и где, они знают, их готовят к дальнейшей жизни, учат тому, что будет нужно всегда. Какой еще награды может желать ребенок?

Поэтому само посещение школы каждый день может стать наградой. Вот что говорит об этом Мюриэл: «Вы услышите, что мы все время хвалим детей. Вы услышите, как мы благодарим их. Каждый день мы говорим, что любим их и высоко ценим. У нас 900 учеников, и для нас важно ежедневно обращаться к каждому, пусть даже это будет телевизионное обращение в утренних новостях. Это часть нашей базовой системы ценностей. Мы сообщаем детям, что верим в них».

Вознаграждение, которое получают учителя и работники школы, в основном внутреннего характера. А.Б.Комбс получила несколько наград, Мюриэл назвали лучшим директором года, несколько учителей также удостоились почетных званий. Но каждый учитель будет говорить с вами не об этом, а об учениках, чья жизнь изменилась благодаря лейтмотиву лидерства, или о том, что было сделано для реализации принципов лидерства. У каждого учителя есть такие истории, и они для него являются настоящим внутренним вознаграждением. То же можно сказать и о родителях. Они видят вознаграждение не в том, что им что-то вручили на собрании, и не в годовых оценках, а в том, что происходит в умах и сердцах их детей.



Каждую неделю в классах, на общешкольных собраниях, в утренних новостях звучат объявления о наградах. Детей поощряют за работу в команде и навыки лидерства, а не только за оценки

Когда эту девочку перевели в нашу школу, она была очень застенчива. Всего за неделю она набралась уверенности в себе, нашла в себе силы выступить перед всей школой. Ее отец все повторял: «Не могу поверить, что это моя дочь!» Все дело в том, какие ожидания мы формируем в отношении школы и учеников. Ведь они растут и развиваются до уровня наших ожиданий.

Карен Девосс, учительница начальной школы Дюои,
Куинси, штат Иллинойс

Перед тем, как я закончу эту главу, считаю важным отметить, что существуют две стороны системы вознаграждения:

- 1) поддержание, закрепление хорошего поведения;
- 2) дисциплинарное воздействие при неприемлемом поведении.

Вы наверняка слышали, как о наказанном «плохом» человеке говорят: «Он получил по заслугам».

Дисциплинарное воздействие на учеников и поддержание дисциплины в классах — проблемы, с которыми имеет дело любая школа. Хорошая новость заключается в том, что самое первое, что отмечают школы, внедрившие лейтмотив лидерства, — значительное уменьшение проблем с дисциплиной. Об этом говорит практически каждая школа, начавшая использовать методику лидерства. Многие учителя утверждают, что самое главное преимущество лейтмотива лидерства состоит именно в том, что он помогает поддерживать дисциплину в классе.

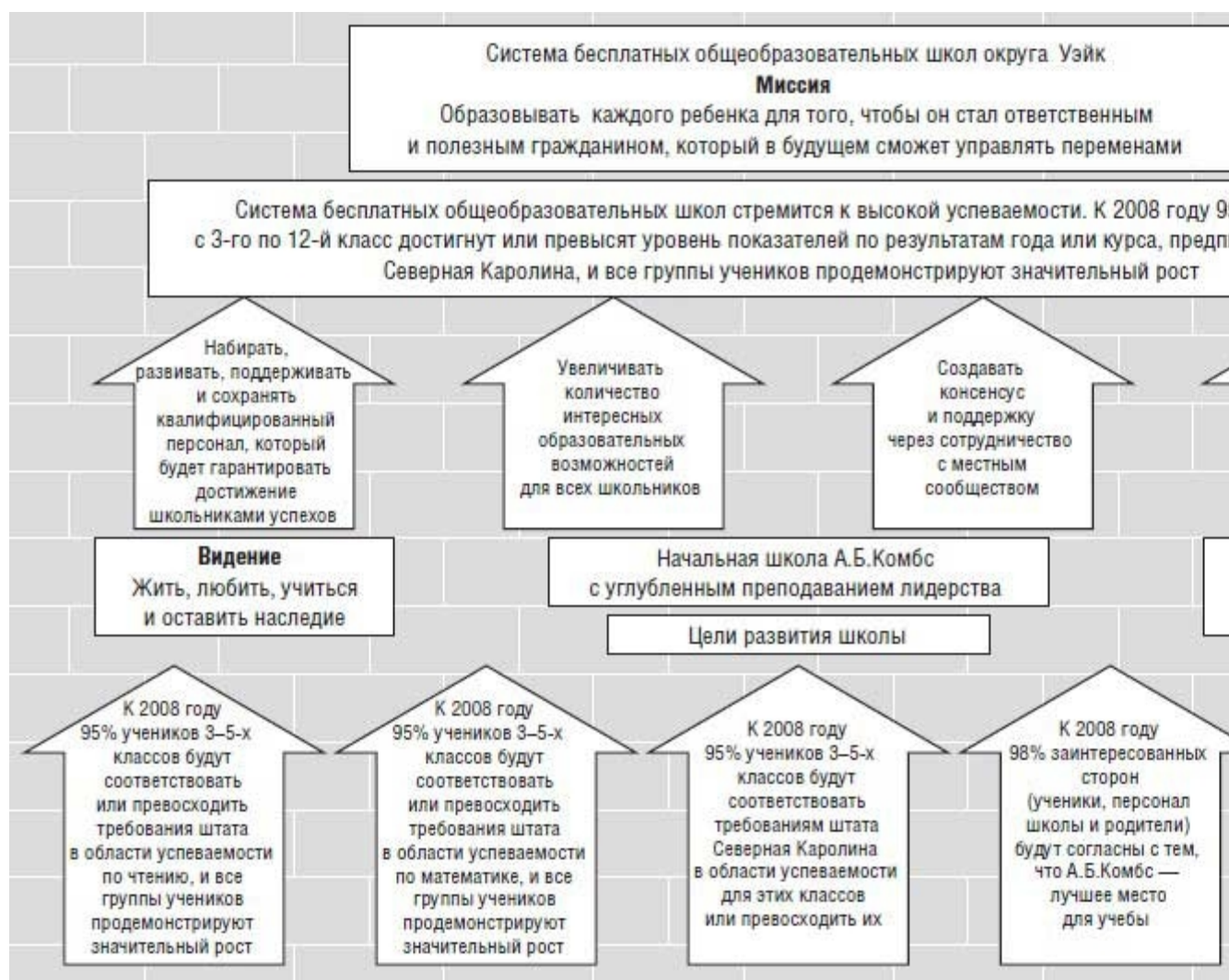
Каждый день кто-то из учеников сталкивается со стрессом дома и приходит в школу в возбужденном состоянии, поэтому никто в А.Б.Комбс не пытается скрыть тот факт, что учителям порой приходится иметь дело с дисциплинарными проблемами. Но на самом деле этих случаев стало гораздо меньше, хотя количество учеников в школе, напротив, намного увеличилось. Учителя всех школ в один голос скажут вам, как сильно изменилась ситуация в классах. Вот что говорит по этому поводу один из преподавателей: «Сэкономив всего десять минут в день, поскольку урок не приходится прерывать из-за плохого поведения учеников, вы достигаете очень важного результата. И дело не только в том, что больше времени посвящено учебному процессу, но и в атмосфере, которая способствует обучению детей». Очень трудно мотивировать ребенка на обучение, если он чувствует угрозу — физическую или эмоциональную, потому-то в А.Б.Комбс так уверены, что в случае возникновения дисциплинарной проблемы с ней нужно работать проактивно (неэмоционально), представляя себе конечную цель, делая сначала то, что необходимо делать сначала, думать в духе «Выиграл-Выиграл», стремясь сначала понять и достигая синергии в виде третьей (лучшей) альтернативы. И поскольку детей научили этим принципам, во многих случаях они сами разрешают возникающие проблемы, используя при этом модель **7 Навыков**.

Согласование для успеха

Были и другие аспекты в А.Б.Комбс, которые следовало согласовать, прежде чем начать внедрять лейтмотив лидерства — такие, как каналы коммуникации, бюджеты и ресурсы. Я начал эту главу с посылки, что слишком часто при осуществлении изменений необходимость согласования систем, их настройки, игнорируется, или этому уделяется недостаточное внимание. Это происходит в школе, в семьях, в жизни каждого человека. В результате — желаемые изменения не происходят, они не встраиваются в согласованную систему. Именно поэтому многие великолепные идеи оказываются нежизнеспособными.

Итак, заканчивая эту главу, подчеркну, что в А.Б.Комбс не просто придумали миссию, видение и стратегию и потом сказали всем: «Давайте делайте! Всё в ваших руках! Вперед! И держите нас в курсе того, как идут дела». Нет, прежде чем внедрять новый лейтмотив лидерства, работники школы сделали всё необходимое для привлечения «на борт» правильных и нужных людей. Они собрали воедино и согласовали всё устройство школы и встроили в него философию предоставления возможностей. Они обучили людей. Они создали систему вознаграждения, обеспечивающую поддержку их усилий. Это не означает того, что всё было сделано в идеальной последовательности, и не говорит о том, что школа не может стартовать без проведения такого «капитального ремонта». Это означает лишь то, что прежде чем в полной мере внедрять то новое, что в дальнейшем будет иметь огромное влияние на всё, что происходит в школе, необходимо уделить какое-то внимание согласованию и настройке систем и процессов. Отсутствие этого этапа — одна из самых распространенных причин того, что перемены в школах, в организациях и в семьях завершаются неудачей. То, что этот этап не был пропущен в А.Б.Комбс, имело решающее значение для утверждения лейтмотива лидерства на долгие времена.

И — с тех самых первых дней — в А.Б.Комбс продолжают настраивать и вновь перенастраивать устройство организации, чтобы обеспечить согласованность всех «стрелок». Сегодня Мюриэл будет первой, кто скажет вам, что не всё в школе идеально согласовано. А.Б.Комбс всё еще находится в процессе — они занимаются постоянным улучшением. В результате весь персонал каждый день идет на работу с чувством душевного комфорта, зная, что в А.Б.Комбс проделана большая работа по согласованию всех «стрелок», каждая из которых теперь указывает в правильном направлении.



Сегодня в А.Б.Комбс все стрелки согласованы. Это показано на диаграмме, которая висит на стене о

Глава 5

Высвобождение культуры лидерства

Если вы не умеете исполнять, то «целое», созданное вашими усилиями как лидера, всегда будет меньше суммы его «частей».

Ларри Боссиди и Рэм Чаран

Итак, я рассказал вам о том, как в А.Б.Комбс создали миссию, видение и разработали стратегию. Я также обратил ваше внимание на то, что прежде чем начать применять методику лидерства на практике, в школе сделали паузу, необходимую для согласования всех ключевых компонентов. В этой главе я буду рассказывать вам о том, что происходило, когда пришло время внедрения лейтмотива лидерства. Конечно, в предыдущих главах я уже давал вам «краткие обзоры» того, как пошли дела, когда учителя познакомили учеников с лейтмотивом лидерства, но в этой главе я остановлюсь на этом подробнее. Однако предупреждаю: важно понимать, что такие перемены происходят не за один день, они требуют времени. В А.Б.Комбс уже десять лет учат лидерству, и многое из того, что описано в этой главе и даже в предыдущих главах, собирали по кирпичику, строили постепенно, день за днем.

Можете себе представить, как учителям не терпелось начать работать, когда наконец наступило время запускать проект. Но они были настоящими первопроходцами — никто

никогда даже не слышал об осуществлении подобного этому лидерского проекта ни в одной из школ, а поэтому начать для них значило в какой-то степени преодолеть себя, и многие сильно нервничали. Вот как вспоминает об этом Мюриэл: «Перед масштабным запуском проекта мы были уверены в себе настолько, насколько это возможно, но где-то в глубине души иногда замирали и спрашивали себя: „Неужели нам правда удастся? Разве мы сможем сделать все, что нужно, лишь нашими силами?“ И каждый раз мы с уверенностью говорили себе: „Да“. Мы ощущали это всей душой и твердили в один голос: „Это наше любимое детище, и мы справимся!“». Эта уверенность в своих силах не просто передавалась от учителя к учителю, но вела их через все препятствия, все трудности, с которыми они сталкивались. И вот результат их работы: была создана культура школы, которая удостоилась многочисленных наград.

Культура школы — это результат поведения всех людей, имеющих к ней отношение. Культуру иногда описывают так: «Это то, каким образом мы все здесь делаем». Культура — это не миссия, не видение и не стратегия, не листки бумаги, припиленные к стене. Это не список школьных ценностей, не правила поведения в школе и не то, что кто-то пропагандирует. Это то, как люди себя ведут на самом деле, как относятся друг к другу постоянно, каждый день. Культуру можно увидеть, почувствовать и услышать.

Не секрет, что культура школы оказывает прямое влияние на отношение детей к учебе, поэтому очень жаль, что на уровне мировых стандартов она не может быть обеспечена даже самыми подробными и тщательно продуманными инструкциями. Культуру не вырастишь в чашке Петри. Осложняет ситуацию то, что культура не может быть сформирована одним человеком, и совершенно неправильно, когда один человек или группа пытаются приписать себе честь ее создания.

Из-за большого количества ежедневных задач, требующих их внимания, многие директора школ будут утверждать, что у них просто нет времени даже на то, чтобы заниматься существующей культурой и уж тем более нет времени на создание новой. Поэтому, несмотря на существование множества прекрасных книг о создании культуры, написанных педагогами для педагогов, большинство усилий, связанных с изменением культуры школы, либо оказываются вызывающе недостаточными, либо носят случайный характер: «Просто так получилось». Честно говоря, это можно сказать и о культуре большинства бизнесов и рабочих групп. И я горячо аплодирую сотрудникам А.Б.Комбс и других школ, внедривших методику лидерства, за то, что у них хватило мужества начать работу над культурой школы, несмотря на множество других навалившихся на них задач.

Для того чтобы описать, что сделали в А.Б.Комбс для создания культуры лидерства, я возьму на вооружение метод, используемый антропологами для описания общества — как древнего, так и современного. Хотя у меня нет профессионального опыта антрополога, я знаю, что эти ученые наблюдают и изучают ряд факторов, в которых, по их мнению, отражается культура общества. Обычно это:

- поведение;
- язык;
- артефакты;
- традиции (ритуалы);
- фольклор.

Используя эти факторы как опорные точки, давайте понаблюдаем за тем, что было сделано в А.Б.Комбс для создания культуры лидерства и поощрения высоких достижений учеников.

Поведение

Начну с одного из ключевых культуруобразующих мероприятий работы А.Б.Комбс. Именно с него здесь начинается каждый год. Видите ли, в А.Б.Комбс так серьезно относятся к культуре школы, что посвящают лучшую часть — первую учебную неделю года — работе

с учениками над ее созданием или развитием. Да-да, так и есть, целую неделю! Каждый год!

Около недели мы проводим, используя работы Гарри Уонга о первых днях в школе. Это — давно известные вещи, но все, что давно известно, известно давно не просто так, а потому, что это работает. Итак, первую неделю года мы не учим детей ничему, кроме того, как им быть лидерами в своей школе.

Паула Эверетт, учитель в А.Б.Комбс

В эту первую неделю они не учат детей общеобразовательным предметам — вместо этого они обсуждают с учениками **7 Навыков** и формулируют миссии классов. Учителя говорят с детьми об ответственности. Они организуют разработку учениками перечня классных и школьных лидерских ролей, на которые они затем претендуют и проходят отборочные собеседования. Ученики ставят цели — для себя и для всего класса — и составляют дневники личных данных. Ученики помогают учителям в написании классных кодексов сотрудничества — какое поведение в классе приемлемо, а какое — нет. Дети создают творческие работы, которые затем появятся на досках объявлений в холлах и классах. Все это делается в первую неделю учебы в игровой, увлекательной форме.

Возможно, вам покажется странным, что целая неделя учебного времени тратится на формирование культуры, но в А.Б.Комбс вовсе не считают это лишним. Это необходимо для того, чтобы ученики — новые и учившиеся здесь раньше — познакомились друг с другом и почувствовали связь. Ощущение связи, возникающее между учениками, помогает предотвратить множество дисциплинарных проблем уже в самом начале настоящего учебного года. Учителя знают: «что посеешь, то и пожнешь», и поэтому очень стараются с самого начала сеять «разумное, доброе, вечное» — они готовят для этого почву и бросают в нее хорошие семена.

Конечно, в первую неделю детей учат не только **7 Навыкам**. Большое внимание уделяют манерам и этикету. Ученикам объясняют, почему в целях безопасности не стоит гулять поодиночке. Им напоминают, что гигиена и уход за внешностью — важная составляющая лидерства. Их приучают приветствовать гостей и смотреть им в глаза. Их учат говорить: «да, мэм» и «да, сэр». Они решают, какое вознаграждение положено за хорошее поведение. В результате этой работы вежливое и зрелое поведение стало в А.Б.Комбс обычным делом, «тем, как здесь всё делается» — частью культуры школы.

Язык

Язык, которым пользуются в холлах А.Б.Комбс, может многое рассказать о культуре школы. Вы постоянно слышите такие фразы: «Мы концентрируемся на возможностях», «Каждый день мы говорим им, что любим их», «Мы фокусируемся на том, что они могут сделать, а не на том, чего не могут», «Мы фокусируемся на позитиве», «Для нас важен каждый ребенок». Цитаты и информационные стенды, развешенные по всей школе, расскажут вам о том же.

Как-то утром два консультанта FranklinCovey пришли на встречу, назначенную в А.Б.Комбс, заранее и, выйдя из машины, сразу услышали голос Мюриэл, которая обращалась к детям по школьной громкой связи: «Дети, вы просто чудо. Вчера вы так прекрасно поработали, сделали все, что нужно. Не могу выразить, как я уважаю вас... И как я вас люблю». Один консультант повернулся к другому со словами: «Разве может ребенок после 6 лет пребывания в этой школе выйти ее стен, не чувствуя, что его любят, что он особенный, если ему все время говорят такое?»

Учеников, приходящих с утра в класс, у дверей встречают учитель и ученик, отвечающий сегодня за приветствие, — Лидер Дня. Обычно они здороваются с учениками за руку, называют их по имени, нередко добавляют что-то приятное о том, как каждый выглядит, или говорят о каком-то его достижении. Очень редко день проходит без того, чтобы к ученику не обратились по имени, похвалили за что-то.



Каждый день ученики А.Б.Комбс слышат, как они важны, как они много значат, что они каждый день могут быть лидерами — каждый по-своему

Я несколько раз упоминал утренний выпуск школьных новостей. Благодаря полученному гранту и мастерству преподавателя технического инструктора Рэндалла Миллера каждое утро в каждый класс по телевидению передается выпуск школьных новостей. Ученики-лидеры управляют оборудованием и помогают писать сценарии. Новости начинаются вскоре после звонка. Один ребенок кратко делится уроком, который он вынес в связи с одним из навыков, затем другие объявляют о днях рождения, о значительных достижениях, чествуют Лидеров Недели. Иногда разыгрываются сценки, посвященные лидерству. Если в школу приехал гость-лидер, то он обязательно выступает в эфире перед всеми учениками. Большую часть программы ведут дети, но какое-то время обязательно отводится выступлению Мюриэл или другого представителя администрации. И всегда главным их посланием к ученикам является следующее: «Мы вас любим. Вы действительно выдающиеся лидеры. Я хочу рассказать о том, как ваш товарищ продемонстрировал один из **7 Навыков**». И все это происходит в первые пятнадцать минут, давая старт каждому дню. Это — их способ «Начинать, представляя конечную цель» и «Сначала делать то, что необходимо делать сначала».

Утро учителей проходит почти так же. Оно начинается для них со встречи в холле. У учеников и учителей школы есть несколько выбранных ими мотивирующих песен, которые каждое утро звучат по громкой связи. И когда за 15 минут до звонка в школе раздаются первые звуки музыки, учителя знают, что пришло время выйти в холл, чтобы встретиться с коллегами, работающими с детьми того же возраста. На ежеутренней встрече они делятся друг с другом какой-нибудь вдохновляющей цитатой, чем-то хорошим, что произошло вчера, особым событием, произошедшим в их жизни, и, конечно, всем тем, что касается координации их работы с учениками и что важно обсудить. Иногда эти встречи бывают общешкольными. На них могут подниматься вопросы, касающиеся всех учителей, и праздноваться особенно выдающиеся успехи. Благодаря этому с самого начала каждого дня практически нет никакой возможности, чтобы кто-то из учителей ощущал себя в А.Б.Комбс «изолированным островом».

Один из часто практикуемых способов закрепления языка **7 Навыков** заключается в использовании музыки. Дети учат множество песен, наполненных позитивными мыслями,

эмоциями и ценностями. Какие-то из этих песен придуманы здесь же, но по большей части это популярные мелодии, хорошо знакомые ученикам. Время от времени учителя адаптируют песни так, чтобы они соответствовали языку **7 Навыков**. В каждом классе есть свои любимые песенки, а у школьного хора — свой набор хитов. Музыка — один из любимых инструментов обучения **7 Навыкам** во всех школах, работающих с лейтмотивом лидерства.

На вопрос, что им дали **7 Навыков**, учителя чаще всего отвечают, что навыки дали им общий язык. На языке **7 Навыков** говорят на уроках математики, физики, химии, биологии, истории, литературы, физкультуры и рисования — в сущности, на всех уроках. Он звучит на всех встречах и при любых видах деятельности. Это язык, которым всегда пользуются для решения проблем с дисциплиной. Его слышишь на собраниях, он стал так привычен, что никто об этом даже не задумывается — все просто на нем говорят.

Одним словом, язык А.Б.Комбс — это празднование достижений и выражение веры в потенциал детей.

Артефакты

Антрополог, изучающий древнюю культуру, не может наблюдать поведение людей или вслушиваться в то, как они говорят. Вместо этого он вынужден изучать найденные артефакты — здания, керамику, живопись, инструменты и т. д. По всем этим вещам он делает выводы о том, какова была культура той или иной древней цивилизации. Если бы антрополог, посетивший А.Б.Комбс, пытался сделать заключение о культуре этой школы по ее артефактам, то он многое бы узнал благодаря увиденному в холлах, классах и других помещениях школы и вокруг нее.

В последние годы школу несколько расширили, и старое здание А.Б.Комбс, возведенное в 1950-е годы, уже не выглядит как раньше. Как убедились супруги Пател, даже вход в здание может произвести на человека большое впечатление. Сделав несколько шагов, вы уже видите плакаты, рисунки на стенах и предметы детского творчества, отражающие миссию и видение школы. Каждый холл украшен работами детей, так или иначе связанными с лейтмотивом лидерства. В коридорах размещены дорожные указатели с названиями каких-либо навыков или принципов лидерства. Одна из стен украшена портретами лидеров, которые были гостями школы, другая — портретами известных мировых лидеров, о которых дети узнают на уроках. Около медиацентра выставлены флаги разных стран, представляющих национальности учеников. На видных местах расположены написанные каллиграфическим почерком цитаты, вдохновляющие детей на раскрытие их потенциала. В каждом холле вам хочется остановиться и почитать.

Весной ученики проводят художественную выставку. В здании школы представлены произведения на тему лидерства, выполненные каждым ребенком, а не только теми, кто одарен художественно. Это великолепная демонстрация не только искусства, но и надежды, мечтаний и вдохновения. Художественная выставка во всеуслышание говорит каждому ученику: «Ты важен, у тебя есть талант и потенциал». Это — место, где возвращают мечты и таланты.

Входя в класс, посетители видят на стенах его миссию, воодушевляющие цитаты и веселые примеры использования инструментов качества, включая «Корзины с вопросами», в которые ученики могут помещать свои соображения для дальнейшего обсуждения в классе, записанные на клейких листочках. Гости также видят рисунки, иллюстрирующие навыки, диаграммы и графики, показывающие ученикам, какого прогресса добился их класс относительно своих целей. Каждая классная комната полна творческих идей и наглядных материалов, и все они направлены на поддержание лейтмотива лидерства и целей класса. Это не просто случайные идеи или рисунки на вольную тему.



В независимом школьном округе Тексаркана (штат Техас) сформировали новую культуру, основанную на философии в духе «Выиграл-Выиграл» и стремлении к понимать родителей и работников школы

В А.Б.Комбс многое было сделано для приведения в порядок внешнего вида школы. Помимо детей — лидеров по поддержанию чистоты и привлекательности школьного участка, — к работе подключились представители местного сообщества. Вместе с учениками они капитально обустроили внутренний двор школы. То, что когда-то было грязным пустырем, превратилось в сад с ландшафтным дизайном и большими тенистыми деревьями, под которыми учителя собирают детей для чтения и обмена идеями. Силами профессионального дизайнера был создан Художественный сад, представляющий собой мозаику из камней и цветов. И если бы артефакты могли говорить, то новый амфитеатр рассказал бы, как родители вложили свое время и деньги в создание сцены и зала на открытом воздухе, чтобы в школе было место, где могут собраться сразу все ученики.

Организация может объявить об изменении политики и процедур, но не может объявить об изменении в отношении, в убеждениях или в поведении. Концепция изменения культуры может показаться достаточно простой, но всё же: изменение культуры гораздо сложнее смены декора.

Ричард Дюфор и Роберт Икер.

Профессиональные учебные сообщества в действии

Да, в А.Б.Комбс культура и лейтмотив, на основе которого выстроена школьная жизнь, видны во всем. Фактически каждая картинка или стенд имеют свою историю и смысл. Это не означает, что главное в культуре — нечто внешнее, косметика. Школа не может изменить свою культуру, просто раскрасив стены или развесив несколько красивых плакатов. Культура — это не декорация. И все же красота и вся окружающая обстановка могут внести большой вклад в создание атмосферы, способствующей академическим успехам детей, и установлению мира в их душе.

Традиции

Любая культура склонна порождать традиции. Так происходит и в А.Б.Комбс. В течение нескольких лет в школе был намеренно сформирован ряд традиций,

соответствующих пяти целям:

- 1) дать ученикам возможность быть лидерами;
- 2) строить прочные отношения между учениками, учителями, семьями и друзьями из местного сообщества;
- 3) соответствовать требованиям округа и штата в области успеваемости;
- 4) укреплять школьные ценности, например, регулярно проводить общественно полезные мероприятия;
- 5) создавать незабываемые моменты для учеников.

Вот наиболее популярные традиции А.Б.Комбс.

День лидерства. В ответ на многочисленные просьбы педагогов, которые хотят посетить эту школу, дважды в год двери А.Б.Комбс на целый день открываются для званных гостей. Ученики рассказывают посетителям о том, как здесь понимают лидерство, выступают перед гостями с музыкальными постановками, угощают их, произносят речи, показывают дневники личных данных, учат их навыкам, проводят по школе и демонстрируют другие лидерские таланты. В мероприятии, к великому удовольствию посетителей, участвуют около 400 учеников-лидеров. Количество гостей ограничено из-за того, что интерес к школе превосходит ее физические возможности по приему посетителей.

Инаугурационный бал. Это мероприятие проводится осенью каждого года вслед за избранием ученических органов управления. Оно соответствует требованиям штата об обучении детей танцам и посвящен празднованию демократии. Ученики-лидеры сами планируют и проводят мероприятие, которое, кроме прочего, предполагает принесение присяги новыми учениками-лидерами. По причине популярности мероприятия — а в нем ежегодно участвуют более тысячи детей и их родителей, — и для создания особо праздничного настроения его приходится проводить вне стен школы. На этом балу каждый ученик участвует хотя бы в одном танце, а лучшие танцоры-лидеры участвуют в исполнении более сложных номеров.

Международный фестиваль. На этом празднике можно насладиться танцами со всего света и попробовать блюда разных стран мира, приготовленные и принесенные гостями. На фестиваль приглашают членов семей и представителей местного сообщества, поэтому его также пришлось перенести из стен школы в более просторное помещение. Ученики-лидеры управляют мероприятием и проходящими в его рамках церемониями.

Светский обед. Для пятиклассников устраивают обед, на котором их между прочим учат хорошим манерам и правилам поведения за столом. Эта традиция очень популярна среди учеников и служит выполнению образовательных требований штата, но не говорит об этом детям — они считают, что это награда и развлечение, придуманное специально для них.

Проекты Служения обществу. Каждая возрастная параллель каждый год участвует в одном или более общественно полезных проектах — в помощи местному отделению Красного Креста, в сборе средств на новую школу, которую Опра Уинфри открывает в Южной Африке, в сборе консервированных продуктов для бедных и в другой общественно полезной деятельности. Ученики ведут эти проекты под наблюдением школьного консультанта по обучению миссис Трумен. В ходе одного из таких проектов для Общества борьбы с лейкемией было собрано 2500 долларов.

День празднования успеха. Достижения учеников регулярно отмечают в классах, на общих собраниях, в утренних новостях. Но День празднования успеха собирает вместе всю школу — в ходе него празднуют то, что было достигнуто школой в целом. Это прекрасный способ продемонстрировать, что совершили лидеры, и еще раз подчеркнуть, как важна работа в команде.

Кроме этого в школе проводятся и другие ежегодные мероприятия — музыкальные представления и научные ярмарки. Учителя создают традиции для своих классов. Так, Барбара Уоткинс придумала ставить в своем классе палатки для читательского лагеря. Хочу еще раз отметить, что здесь каждая традиция имеет свой смысл: с каждого мероприятия дети уходят, усвоив новые навыки, с большей уверенностью в себе и с приятными

воспоминаниями, которые останутся у них надолго.



Среди самых любимых традиций — День лидерства, когда ученикам предоставляется возможность проявить свои таланты и быть лидерами



Возможность подумать о других и послужить людям — это традиция каждой возрастной параллели, и управляют ею дети

Фольклор

Созданию культуры А.Б.Комбс помогают школьные предания, которые, кажется, носятся в здешнем воздухе многие годы. Рассказывают, что однажды, когда дирижера

школьного хора Жаклин Кизи что-то задержало, она пришла в класс после звонка и увидела, как одна из четвероклассниц вышла на учительское место и дирижирует. Под ее руководством хор начал распеваться. Девочке никто не велел этого делать, это была ее инициатива. Эта история уже некоторое время передается из уст в уста как пример проактивности и лидерства.

Рассказ об ученике, который предложил Мюриэл поменять кодекс поведения с «Магического» на «Лидерский», также очень популярен, его слышишь то здесь, то там. До сегодняшнего дня Мюриэл приводит этот пример ученикам, чтобы показать, что все они — настоящие лидеры и могут внести свой собственный вклад в развитие школы.

Еще одна давняя история повествует об учительнице детсадовского класса Пэм Алмонд. Она особенно близка учителям, поскольку подтверждает, что школа уважает своих педагогов и относится к ним как к членам одной семьи. Дело было вот как: однажды ночью Пэм разбудили новостью о том, что ее мужу-полицейскому выстрелили в голову во время его дежурства на дороге. Вот как сама учительница описывает, что произошло:

Когда я бросилась в больницу, не зная, увижу ли своего мужа живым, я пыталась сохранять спокойствие — ведь мне нужно было помнить о многом другом. Например, что делать с моими детьми, которые в неведении спали дома, и с учениками, которые утром придут в школу. Вскоре я узнала, что полицейские — моя другая семья — позаботились о детях, а придя в школу, я поняла, что и там все устроено. Коллеги сказали мне: «Занимайся собой и своей семьей. Твои ученики — наша забота».

В А.Б.Комбс «Делать то, что необходимо делать сначала», включая заботу о семье, — значимая часть культуры, и не только в таких чрезвычайных ситуациях. Я всегда чувствовала это, но особенно это стало заметно после запуска лейтмотива лидерства. К счастью, мой муж остался жив, и много раз дома мы применяли **7 Навыков** для того, чтобы адаптироваться к тому, что с нами произошло, и преодолеть это. Вот что такое наша школа и наш лейтмотив лидерства.



Такие учителя, как Пэм Алмонд, считают, что лидерство — это то, чему радостно учить, и то, что является настоящим благословением для их личной жизни

В А.Б.Комбс существует действительно много историй. Они — часть культуры школы, они ее поддерживают. Мюриэл знает цену хорошей истории, она и сама стала хорошим рассказчиком. Именно позитивные истории поддерживают жизнь и развивают великие культуры. И, судя по курсу, которым идет А.Б.Комбс, здесь возникнет еще множество

историй, которые будут рассказывать еще многие годы.

Создание культуры: не только говорить, но и делать

Культура — это не просто слова, это слова, которые не должны расходиться с делом.

В А.Б.Комбс культура начинается с Сьюзан и Карен. В начальной школе Честнат Гроув она начинается с Энджи. В школе Инглиш Истейтс — с Долорес и Карен. В Дюуи — с Ким. В Крествуд — с Барб.

Кто эти люди?

Это помощники-референты и секретари приемных. Они — ваш первый контакт, ваше первое впечатление, когда попадаете в школу лидерства. Во многом именно они — лицо культуры этих школ.

Но эти женщины скажут вам, что вся заслуга в создании культуры принадлежит директорам, а не им. Ведь именно директора ведут совещания, одобряют планы, соглашаются на проведение мероприятий, укрепляющих культуру.

А директора, в свою очередь, мудро откажутся от приписываемой им заслуги и укажут на учителей. Ведь именно учителя находятся на передовой, они заставляют всё это работать.

Но и учителя скажут: «Вовсе нет!» Они расскажут вам об учениках и их родителях, о том, что именно они заслуживают этой высокой чести. В конце концов, у них ничего не получилось бы без учеников, которые значительную часть культуры приносят из дома. Но спросите родителей, и они немедленно направят мяч обратно — в сторону директоров и учителей. Во всех школах лидерства происходит одно и то же — все отказывается принять на свой счет заслугу создания культур.

Так и должно быть. Успешная и устойчивая культура школы не может быть создана одним человеком. Поэтому честь ее создания по праву принадлежит всем, кто принимает в этом участие.

Но, несмотря на всё сказанное, думаю, все согласится с тем, что основная заслуга в создании культуры школ лидерства принадлежит не людям, а принципам. **7 Навыков** и инструменты и принципы Болдриджа основаны на вечных, универсальных принципах, которые применимы ко всем аспектам жизни. Как отмечают множество родителей, **7 Навыков** — это принципы, которые ученики могут использовать на любом этапе своей жизни, какова бы ни была их будущая карьера. Те же самые принципы могут помочь управлять школой и стать основой вновь создаваемой школьной культуры. Директора школ могут меняться, а принципы останутся неизменными.

Важнее всего то, что принципы лидерства сформировали в А.Б.Комбс и других школах, внедривших у себя методику лидерства, культуру доверия. История за историей просачиваются через двери классов и домов, и повествуют они о том, что лейтмотив лидерства сделал для того, чтобы развить в школьниках уверенность в себе. Вот что расскажут вам Грей и Эми Джонс, родители трех учеников А.Б.Комбс.

Когда мы пришли в А.Б.Комбс, наш сын Майкл был очень зажат. Ему много раз предлагали выступить перед классом, но он сопротивлялся. Проект, который он, в конце концов, представил, удался благодаря навыкам лидерства, которым его учили. В один прекрасный день мы услышали звуки, доносившиеся из его комнаты. Он репетировал речь и готовил костюм к своей презентации. С тех пор он стал прекрасно выступать на публике, выражать свои мысли четко и интересно. Майкл даже выиграл конкурс рассказчиков, и благодаря этому его класс попал на общенациональное состязание рассказчиков. Теперь он говорит, что хочет быть лидером.

Я очень люблю истории о том, как ученики приносят принципы и культуру школы домой, одна из них — в этом письме, полученном Мюриэл от Эми Дрессел, мамы девочки из детсадовского класса по имени Эмма.

Прошедший учебный год так много значил для Эммы! Она теперь не расстается с книгами. Но самое главное — мы стали видеть в ней лидера. Этим летом, когда мы были вместе дома, я бесчисленное количество раз слышала от нее: «Давайте будем проактивны!» или «Папа, может быть, прокатимся на гидроцикле? Нам же нужно повеселиться и „Заточить пилу“». Но самое приятное чувство меня посетило, когда наш трехлетний сын Сэм сказал Эмме: «Давай добиваться синергии! Мы сначала уберем в доме, а потом посмотрим телевизор. Это „Выиграл-Выиграл“!» Я услышала эти слова в 6.45 утра в субботу две недели назад. Спасибо за лучший год, который может провести детсадовец и его родители!

Я получаю большое удовольствие, когда слышу, как дети учат принципам лидерства своих родителей, устраивая для них что-то вроде школы на дому. Один отец, например, рассказал, что недавно, по дороге домой со спортивных соревнований, другой автомобиль подрезал его, и он вышел из себя. Его маленькая дочь, заметив это, вежливо попросила его: «Папа, не могли бы мы быть немного более проактивными в этой ситуации?» (Идеи о том, как чаще использовать навыки дома, вы найдете в главе 10.) Поверьте мне. Множество родителей могут поделиться историями о том, что культура школы сделала для их детей и их семей. Если я буду рассказывать их все, то скоро вы подумаете, как супруги Пател: «Это слишком хорошо, чтобы быть правдой!»

Поэтому я воздержусь от пересказа комментариев родителей, но, завершая эту главу и переходя к тому, что делается в других школах, я подумал, что в конце концов вы захотите услышать, что говорят супруги Пател теперь, когда их дети уже несколько лет учатся в А.Б.Комбс.

Миссис Пател. Наша старшая дочь в детском саду и первом классе ходила в частную школу. Она способная девочка, но очень застенчивая. В классе она всегда сидела на задней парте и позволяла другим быть на переднем плане. Но теперь все иначе! В А.Б.Комбс ей предоставили много возможностей, дали раскрыться. Здесь ей поручают лидерскую роль так же, как и всем другим ученикам. Она приветствует приходящих в школу гостей — она лидер по приветствованию. Всё это помогло ей «вылезти из своей раковины».

Мистер Пател. 7 Навыков — это модель, показывающая вам, как взять всё в свои руки, организовать свою жизнь. Этим-то они мне и нравятся. Это не какая-то научно-академическая вещь — это вещь для повседневной жизни. Знание этих принципов даст ученикам возможность добиться успеха во всех аспектах жизни.

Миссис Пател. Лейтмотив лидерства позволяет детям участвовать во многих общественно полезных делах — и даже руководить ими. **7 Навыков** — это руководство для жизни, а не просто заданная домашняя работа. Даже поссорившись, они внезапно замолкают, задумываются и говорят: «Давай успокоимся и поищем решение в духе „Выиграл-Выиграл“». Я слышала эти слова много раз. Теперь дети сами решают свои проблемы. Мне не приходится вмешиваться.



Чаще всего посетители А.Б.Комбс отмечают, насколько дети уверены в себе, особенно когда они выступают перед аудиторией взрослых людей

После переезда в Роли Пателы еще раз поменяли место жительства. Несмотря на то что вокруг их дома расположено несколько школ, каждый день мистер Пател возит детей за 40 миль в А.Б.Комбс. Он уверен, что дело того стоит.

Хотя действительная заслуга за всё, что произошло в А.Б.Комбс и других школах, о которых вы узнаете, принадлежит принципам, я хочу отдать должное всем, кто участвовал в обновлении А.Б.Комбс, — за тот вклад, что они внесли, находясь в эпицентре внедрения лейтмотива лидерства. Отчасти их особый талант заключается в том, что они обладали видением, позволившим им поверить: лидерству можно учить в начальных школах. Многие бы решили, что начинать обучение этим базовым урокам жизни следует скорее в средней школе, чем в начальной. А в А.Б.Комбс не просто привели доказательства того, что этим можно заниматься с малышами, но и показали, что, по логике, именно с них и нужно начинать. Младшие школьники более открыты и восприимчивы к принципам лидерства. Гибкость структуры и учебного плана начальной школы также больше способствует широкому использованию принципов лидерства и осуществлению всеобъемлющих культурных изменений.

Это всегда кажется невозможным до тех пор, пока это не сделано.

Нельсон Мандела

Итак, я от всего сердца аплодирую тому, что сделали и продолжают делать в А.Б.Комбс. Я восхищаюсь тем, как здесь заботятся о детях, как учителя ищут и находят в них хорошее. Миру нужно больше примеров и меньше критиков; стоит меньше концентрироваться на том, «что не так» с сегодняшней молодежью. По этим причинам я салютую Мюриэл, администраторам, выдающимся учителям, всему штату школы, ученикам, родителям — всему сообществу лидеров А.Б.Комбс.

Глава 6

Волны распространяются по всему миру

Берясь за этот процесс, мы все ставим перед собой одинаковые цели, но идем к их достижению немного разными путями, ведь

живем мы в разных местах.

**Гайлия Уинтерс, заместитель директора, начальная школа
А.Б.Комбс**

До настоящего момента в свете прожектора находилась в основном А.Б.Комбс. Время от времени я упоминал и о других школах, но основное внимание уделял именно ей. Я делал это намеренно, чтобы вы, читатель, могли сосредоточиться на одной истории, не отвлекаясь на разные сценарии. Но если бы А.Б.Комбс была единственным учебным заведением, добившимся успеха в преподавании принципов лидерства, эта книга была бы значительно менее интересной, чем она есть. Поэтому я спешу рассказать вам о достижениях еще нескольких начальных школ в США и других частях света. Но сначала немного истории.

Внедрение методики обучения лидерству в А.Б.Комбс происходило довольно тихо. Даже став свидетелями первых плодов успеха, работники школы не спешили сообщать о них во всеуслышание. Первыми распространять слухи о лейтмотиве лидерства стали родители, рассказывающие об этом другим родителям. Постепенно молва дошла до других педагогов, и вскоре в двери А.Б.Комбс стали стучать учителя и родители, которые хотели взглянуть на то, что тут происходит, хоть одним глазком — как супруги Пател.

В скором времени Мюриэл стали приглашать на различные профессиональные конференции, чтобы она поделилась подходом, основанным на лидерстве, применяемым в ее школе. Эти презентации привлекли в школу еще больший поток посетителей. Некоторые гости возвратились в свои школы с твердым намерением внедрить лейтмотив лидерства у себя — целиком или частично.

В 2004 году была опубликована моя книга **«Восьмой навык»**, в которую я включил краткий обзор того, что происходило в А.Б.Комбс, и это породило еще одну волну заинтересованных посетителей. Хотя в А.Б.Комбс были польщены вниманием, в улыбках учителей стало проглядывать смешанное чувство. Они словно говорили: «Спасибо за комплименты, Стивен, но знаете ли вы, с каким огромным количеством телефонных звонков и посетителей мы имеем дело?» Думаю, что когда в Вашингтоне я просил Мюриэл дать мне знать о том, что произойдет, когда она попробует учить **7 Навыкам** детей, мне следовало предупредить ее, что я расскажу о ее успехах сотням тысяч других людей. Благодаря этому и возник волновой эффект.

К 2006 году, когда А.Б.Комбс называли лучшей школой США с углубленным изучением ряда предметов, информация о ней, конечно, распространилась еще шире, и методику стали перенимать все новые школы и педагоги. Сегодня волновой эффект подкрепляется тем, что в школах-последовательницах также добиваются большого успеха, и соседние учебные заведения следуют их примеру. Так образуются волны второго поколения.

Конечно, никто точно не может предсказать, насколько широко и далеко эти волны разойдутся и сколько будет длиться этот эффект. Но, пока всё это находится в развитии, я хочу поделиться с вами примерами происходящего в других школах. Все они, как и А.Б.Комбс, основывают свою работу на **7 Навыках**. Большинство используют те или иные инструменты качества. Каждая школа обладает своим собственным имиджем и колоритом. Я не собираюсь подробно рассказывать историю каждой из них, скорее, хочу показать, как они вносят в методику лидерства свой уникальный вклад. Не забудьте, читая об этих школах, обратить внимание на универсальную природу принципов лидерства и на то, что все дети очень похожи. Я уверен, что вас впечатлит не только то, что в этих школах делают, но и скорость, с которой они добиваются успеха.

Инглиш Истейтс

Начну с начальной школы Инглиш Истейтс, расположенной в городке Ферн Парк, штат Флорида. Ее директор д-р Бет Шарп полна энтузиазма, обладает видением, искренне интересуется тем, какой путь в жизни выберут ее ученики.

История Инглиш Истейтс началась с Лесли Рейли, координатора программ по выбору

для государственных школ округа Семиноул. Она услышала презентацию Мюриэл на конференции Model Schools¹⁰, и это настолько подогрело ее интерес, что вскоре она приехала в А.Б.Комбс на один из Дней лидерства. По словам Лесли, едва переступив порог школы, она поняла, что хочет создать такую же в округе Семиноул. Ее восхитило дружелюбие учеников, поразили их уверенность в себе, улыбки, жизнерадостность — ведь она прекрасно знала, через что по крайней мере некоторым из них приходится проходить дома.

К этому моменту Инглиш Истейтс уже исполнилось 40 лет, это была школа К-5 (с обучением до пятого класса), когда-то одна из лучших, но со временем растерявшая большую часть своего блеска. И уже на протяжении некоторого времени родители постепенно забирали своих детей из Инглиш Истейтс и переводили их в другие школы — это явление приняло практически массовый характер. Инспектор округа д-р Билл Вогел искал способ как-то «освежить» школу и решил, что увиденное Лесли в А.Б.Комбс может зажечь нужную искру. Итак, на следующий день после того, как Бет заняла пост директора, Лесли ошеломила ее предложением поехать в А.Б.Комбс и посмотреть, можно ли превратить Инглиш Истейтс в школу лидерства.

Бет очень любознательна и всегда готова исследовать новое. Поэтому, даже не успев обустроиться на новой должности, она с группой учителей отправилась в А.Б.Комбс. Это произошло в 2004/2005 учебном году. Делегация вернулась, окрыленная идеей лидерства, хотя Бет знала, что повторить в Инглиш Истейтс всё увиденное будет непросто.

Бет семь лет была директором очень хорошей школы, и для нее стало шоком, когда, придя в Инглиш Истейтс, она поняла, что многие из 750 учеников и часть учителей относятся к делу формально. Во всем было заметно отсутствие сердечности. Более 50 процентов учеников получали питание бесплатно или оплачивали его частично. Это были представители множества национальностей, семьи многих из них жили в съемных квартирах или комплексах кондоминиумов, что предполагало большую текучесть. Школа уже некоторое время не удовлетворяла показателям «надлежащего годового прогресса» (AYP)¹¹ и считалась «школой, нуждающейся в улучшении». По словам Бет, за первые три месяца в Инглиш Истейтс она заполнила больше дисциплинарных форм, связанных с плохим поведением учеников, чем за все семь лет в предыдущей школе. Этот и другие факторы показывали: чтобы изменить ситуацию к лучшему, громких вдохновляющих речей будет недостаточно.

Бет решила не спешить. Для начала она пригласила Мюриэл к себе школу, чтобы та поделилась своим опытом со всем персоналом. Это повысило энтузиазм и желание учителей настолько, что Бет смогла сформировать команду и начать разрабатывать стратегию с намерением запустить лейтмотив лидерства с осени 2005 года. Члены команды скрупулезно планировали, кто, что и когда будет делать. Первым пунктом повестки дня было обучение **7 Навыкам** всего персонала школы. По словам Бет, это стало не только вдохновляющим опытом для нее лично, но и событием для всего персонала — объединяющим и формирующим общее видение.

¹⁰ Организация, помогающая профессиональному развитию учителей и введению новых методик преподавания в США.

¹¹ Классификация школ в соответствии с законом «Ни одного отстающего ребенка», принятым в США в 2001 г. (No Child Left Behind Act, NCLB) — федеральным законом, касающимся системы образования и регулирующим обучение во всех классах — с подготовительного по 12-й. Программа выбора муниципальных школ по NCLB проводится Департаментом образования с целью обеспечить родителям учеников школ со статусом отстающих (Schools In Need of Improvement, SINI) и школ, подлежащих перерегистрации (School Under Registration Review, SURR), возможность перевода детей в школы без статуса SINI или SURR. Присвоение школе статуса отстающей (SINI) базируется на результатах ежегодных экзаменов штата. Основываясь на федеральных директивах, Департамент образования анализирует результаты учащихся для определения показателя надлежащего годового прогресса (Adequate Yearly Progress, AYP) школы в повышении достижений учащихся. Если школа в продолжение двух лет не достигает показателя AYP, она получает статус SINI.



«Лидерство — это просто» — вот новый лозунг, который приветствовал учеников, когда в новом учебном году школа открыла свои двери с совершенно новым подходом к преподаванию

Лейтмотив лидерства был запущен в августе 2005 года. Ученики, придя в школу в первый день нового учебного года, сразу поняли, что происходит нечто особенное. На фасаде школы был нарисован огромный логотип — кукушка-подорожник в окружении слов: «Лидерство — это просто». Большую часть первых двух недель учителя знакомили детей с **7 Навыками** и работали над постановкой целей и формулированием ожиданий на весь год. С этого момента учителя и весь персонал школы не давали ученикам забыть о **7 Навыках**, интегрируя их в основные предметы, школьные программы и ежедневные дискуссии — так, как это делали и в А.Б.Комбс.

И к чему это привело? Какие результаты они увидели? В конце первого года Инглиш Истейтс получила награду за самый большой рост успеваемости в округе, экзаменационные оценки по некоторым предметам выросли на целых 35 процентов. Штат Флорида, присваивающий школам рейтинги А, В, С, D или F, повысил статус Инглиш Истейтс с В до А. Более того, в первый раз школа удовлетворила показателям AYP.

Конечно же, учителя, руководители округа и особенно родители были очень довольны ростом успеваемости. Но...! Так же, как и в случае с А.Б.Комбс, помимо высоких академических оценок, у них были и другие результаты, достойные того, чтобы ими гордиться. Наиболее заметным было снижение количества дисциплинарных взысканий по сравнению с предыдущим годом — с 225 до 74. И, как показало ежегодное исследование отношения к школе, одобрение школы родителями выросло до 98 процентов. Вот, например, как мама двух учениц, Лора Каррол, объясняет, почему это произошло:

В какой-то момент родители стали говорить: «Мы больше не хотим, чтобы наши дети ходили в Инглиш Истейтс». Один из моих друзей даже переехал в дом, который стоил на 100 тысяч долларов дороже, чтобы ребенок мог пойти в другую школу. У меня не было лишних 100 тысяч, поэтому я осталась, и теперь этому рада. Однажды вечером я пришла домой и увидела, что мои дочери убирают в своих комнатах — событие весьма необычное, если учесть, что это происходило безо всяких уговоров. Я спросила: «Что случилось?» — и девочки ответили: «Мы проактивны. Мы достигаем синергии и ищем решение в духе „Выиграл-Выиграл“». Они делали это сами. Сегодня **7 Навыков** интегрированы во многое из того, что происходит у нас дома. Мы спрашиваем друг друга: «Что необходимо делать сначала?» — и затем фокусируемся именно на этом. Благодаря этому у нас дома

стало меньше конфликтов и стрессов. Сама я узнала об этих навыках после колледжа, когда уже работала менеджером. Было бы здорово познакомиться с ними еще в бытность ребенком¹².

Учителя тоже восторженно отзываются о лейтмотиве лидерства. Сэнди Джонсон, учительница третьего класса, которая стала координатором и сертифицированным инструктором школы по **7 Навыкам**, рассказывает: «Приехав в А.Б.Комбс и увидев, что там происходит, я подумала: „Вот чего я всегда хотела как учитель“. Я услышала музыку, увидела рисунки и учеников, ведущих свои дневники и обладающих всей информацией о собственном развитии. А теперь это происходит и в моем классе. Я счастлива, что могу учить детей таким важным жизненным навыкам».

Один из ключей к успеху методики лидерства состоит в том, что учителям нравится преподавать детям этот материал. Это видно по их глазам, и они подходят к этой работе с большой долей творчества, поэтому в выигрыше остаются не только ученики, но и сами учителя. В дополнение к рейтингу А школа получила от штата «бонус» в сумме 80 тысяч долларов. Эти деньги разрешено было распределить на усмотрение родительского комитета. Родители единогласно проголосовали за то, чтобы отдать 90 процентов этой суммы учителям, они чувствовали, что те полностью заслужили эту награду. Учителя затем проголосовали за равное распределение денег между работниками школы, включая уборщиц, чтобы все знали, что они — одна команда. Учителя сказали, что **7Навыков** тоже сыграли свою роль в распределении средств, поскольку во время обсуждения все присутствующие говорили о «решениях в духе „Выиграл-Выиграл“» и о «менталитете изобилия и достаточности».

В наши дни, когда мы так много слышим об агрессии в школах, какое удивительное чувство испытываешь, увидев, что дети с уважением относятся друг к другу.

Диди Шаффнер, член Совета школ округа Семиноул

С тех пор методы работы в Инглиш Истейтс почти не изменились, хотя, по словам Бет, каждый год они стараются немного поднять планку. Здесь регулярно проводят тренинги для повторения материала, делятся друг с другом лучшими находками и достигнутыми успехами. Когда к их модели добавляется новая идея или вид деятельности, они обычно приходят от одного из учителей и предварительно апробируются несколькими другими. Вот несколько новых идей, или находок, которые они добавили в методику лидерства.

Каждое утро в классах идет телетрансляция «Утренних новостей», как и в А.Б.Комбс. Но занимается этим не маленькая команда, а целые классы. Каждый пятый класс по очереди в течение шести недель отвечает за выпуски новостей. Ученики пишут сценарии вместо обычных письменных работ, включая в них свои идеи о лидерстве. Те дети, которые не выступают перед камерой, выполняют в команде другие лидерские функции.

- В школе проводятся тематические мероприятия под общим названием **«Читатели — это лидеры»**. Это напоминание о том, что школы, преподающие принципы лидерства, делают это не за счет того, что ученики хуже успевают по основным общеобразовательным предметам.

- Каждый класс делает свой флаг, представляющий его миссию.

- У каждого класса есть **«Жезл Говорящего»**, который используют на собраниях и при обсуждениях в классе. Это инструмент, позволяющий ученику, держащему его в руках, довести до конца свою мысль и убедиться, что его поняли.

- Ученики любят собирать **«Походную смесь „7 Навыков“**, состоящую из семи вкусных ингредиентов, каждый из которых представляет один из навыков. Это подчеркивает, как навыки синергетически дополняют друг друга так же, как дополняют друг друга таланты учеников.

¹² См. главу 10, где вы найдете идеи о том, как применять **7 Навыков** дома.

- В некоторых классах проводят письменные работы под названием *«Примеры лидерства»*. Ученики пишут о проявлениях лидерства, замеченных у своих одноклассников.

- Посещаемость родительских собраний в школе была традиционно низкой. Некоторым родителям просто не хотелось слышать о том, что их дети делают неправильно. Поэтому в Инглиш Истейтс учредили *Родительский информационный ужин*. За небольшую плату накрывают стол для всех желающих родителей, которые затем идут в классы, где их дети рассказывают им о своих целях, показывают дневники личных данных, и основное внимание здесь уделяется тому, что дети делают правильно. Теперь во многих классах посещаемость родительских собраний стала великолепной.

- Ротари-клуб — большой друг Инглиш Истейтс, эта организация является спонсором таких мероприятий, как ежегодный *День рыбалки с детьми* — награда за хорошую посещаемость, поведение и чтение. Ротари-клуб также является спонсором конкурса эссе, в котором принимает участие множество школ. Однако один из судей конкурса как-то заметил, что почти всегда может угадать, которые из эссе написали ученики Инглиш Истейтс, потому что в них содержатся более глубокие мысли и используется язык *7 Навыков*. Кроме того, ученики этой школы, представляя свои эссе, ведут себя более спокойно и уверенно при общении со взрослыми, чем другие дети.

Учителя отмечают успехи классов в чтении, письме и математике в *Классных журналах данных*. Собирая все эти журналы вместе, они выявляют «общие проблемы», над которыми следует работать всей школе. Они также создали общешкольное «мотивирующее табло» под названием «Лидерство на основе данных».

В самом начале процесса изменений Бет задавали трудный вопрос: «Почему, при существующих жестких требованиях к академической успеваемости, вы осмелились выбрать в качестве фокуса приложения усилий изменение культуры?» Она отвечала просто: «Потому что я чувствовала, что это правильно, — и добавляла: — Ядро нашей школы — это отношения и культура. *7 Навыков* — это катализатор, который помог нам развить и наши отношения, и нашу новую культуру».

По мнению учителей, *7 Навыков* оказали самое большое влияние на культуру тем, что дали им общий язык, на котором они могут говорить между собой и с учениками. Например, учитель первого класса, увидев в холле пятиклассника, может сказать ему: «Сейчас не время „Затачивать пилу“. Сейчас тебе следует делать.» — и ученик точно знает, что имеется в виду.

Без сомнения, одна из отличительных особенностей внедрения в Инглиш Истейтс лейтмотива лидерства — это участие округа. Школу очень поддерживали не только д-р Вогел и Лесли Рейли, но и весь совет школ округа. Так, Диди Шаффнер — член совета директоров и добровольный координатор округа — говорит, что сразу поняла, что идея хорошая, едва услышав о ней. С ее подачи весь совет директоров проголосовал за выделение финансов на оплату обучения *7 Навыкам* всех 80 сотрудников Инглиш Истейтс, а также помог провести в школе косметический ремонт.



Во всех школах один из любимых навыков детей — «Затачивать пилу»,
и они обожают рассказывать окружающими, как они это делают

Еще одна особенность, о которой нельзя не упомянуть, — скорость, с которой школа добилась успеха — в улучшении своей культуры и в повышении академических результатов. В значительной степени это произошло благодаря возможности учиться у А.Б.Комбс. Но большая доля заслуги в этом принадлежит и самой Инглиш Истейтс — продемонстрированным терпению и одновременно напористости, с которыми они запустили проект. Сначала Бет терпеливо собирала команду и разрабатывала вместе с ней действенный стратегический план, и лишь затем она энергично взялась за осуществление своего видения. Когда она приступила к практическим действиям, для нее уже не существовало варианта «давайте осторожно попробуем вот это...», что и стало важнейшей причиной, благодаря которой школа добилась столь многого за столь короткое время.

Честнат Гроув

Одна из ключевых особенностей пути начальной школы Честнат Гроув (Декейтер, штат Алабама) состоит в ее тесном партнерстве с успешным местным бизнес-лидером Донни Лейном. Узнав о том, что происходит в А.Б.Комбс, Лейн был так заинтригован, что отправился в близлежащую начальную школу Честнат Гроув и уговорил ее директора Лоретту Тиг собрать группу учителей и поехать вместе с ним в Северную Каролину, чтобы своими глазами увидеть происходящее там.

Лоретта — настоящий лидер со спокойно-решительным взглядом, и если уж она за что-то берется, то все точно знают, что ее намерение — сделать то, что хорошо для учеников. Вот как она описывает свою первую поездку с Донни Лейном и то, как в ее школе стартовал лейтмотив лидерства:

Осенью 2004 года Донни Лейн, исполнительный директор Enersolv Corporation, позвонил мне, чтобы обсудить дело, касающееся моей школы. Он сказал, что для успеха школы очень важны поддержка родителей и сообщества и что есть люди, которые хотят изменить ситуацию к лучшему.

Позже мы встретились в моем кабинете, и он показал мне видео о начальной

школе А.Б.Комбс с сайта, посвященного книге *«Восьмой навык»*. Он считал, что нашим детям будет полезно изучить **7 Навыков** и что нам нужно поехать в А.Б.Комбс. Он арендовал маленький самолет, и мы с несколькими учителями и одним из родителей полетели с ним. Увидев, что происходит в А.Б.Комбс, все учителя сказали мне: «Мы тоже так сможем». У меня появилось видение, у них появилось видение, а остальное — уже история.

Вернувшись в Декейтер, учителя, посетившие А.Б.Комбс, провели презентацию для коллег и рассказали о том, какую пользу **7 Навыков** могут принести ученикам, включая то, как они помогут ученикам стать более ответственными за свою учебу. Это был процесс, в ходе которого учителя убеждали учителей. Работники школы были очень воодушевлены идеей, которая способна принести пользу ученикам и поднять учителей на более высокий профессиональный уровень. У них оставался только один вопрос: «Как?»

И вновь на помощь пришел Донни Лейн. Он оплатил всем работникам школы обучение **7 Навыкам**. Он хотел, чтобы это был необычный опыт, поэтому летом 2005 года вся команда отправилась на комфортабельный курорт, где и проходил семинар. К учителям присоединились двое родителей. В перерывах и по вечерам они проводили «мозговые штурмы», изобретая способы, позволяющие с наибольшим успехом передать навыки ученикам. Лоретта утверждает: «Благодаря тому, что семинар проводился на выезде, и все участники постоянно были вместе, членам команды удалось создать тесные связи друг с другом и сформировать для школы новое видение». Она добавляет: «Мы вернулись в школу единой командой, которая смотрит на вещи одинаково. Среди учителей не было ни одного оппозиционера». И когда в начале нового учебного года двери школы открылись, все учителя были готовы к работе по-новому.



Ученики — лидеры Честнат Гроув с готовностью рассказывают посетителям о **7 Навыках**, а могут и спеть песенку

В Честнат Гроув многое делается так же, как в А.Б.Комбс и в Инглиш Истейтс. Каждое утро здесь делятся лидерскими идеями в ходе теленовостей (SNEWS). Оформление холлов красноречиво напоминает о **7 Навыках**, новой миссии школы и кодексе поведения. Управление общественными работами Декейтера изготовило для школы дорожные знаки, чтобы каждому из коридоров можно было дать название, соответствующее одному из навыков. Художница — мама одного из учеников — украсила стены живописью. Навыки

закрепляются в игровой форме во время школьных собраний, в начале каждого из которых дети с удовольствием поют песню о **7 Навыках**, написанную учительницей музыки.

Интересно, что в Честнат Гроув учителя не стали разрабатывать новые, специальные планы уроков. Они знают **7 Навыков** так хорошо, что каждый раз, когда возникает такая возможность, когда это уместно и по делу, задают детям вопросы или рассказывают о лидерских принципах на уроке по любому предмету и в любое время. Все это происходит совершенно естественно. Вот как говорит об этом Лоретта:

Внедрение **7 Навыков высокоэффективных людей** в нашей школе сильно изменило то, как мы общаемся друг с другом, как учим детей брать на себя ответственность за свои действия и поведение. Мы очень гордимся своими учениками, той лидерской ролью, которую они играют в школе, тем, как развивается их характер. И наше отношение влияет на детей и на культуру школы. Теперь ученики сами несут ответственность за свою учебу. Они обсуждают с учителями свои успехи. Они все отслеживают свой прогресс. Это действительно ситуация «Выиграл-Выиграл»! Я не слышу от родителей ни одного негативного комментария. В основном они рассказывают мне о том, как дети используют **7 Навыков** дома. И могу честно сказать: **7 Навыков** помогли мне самой в построении личных отношений.

В истории Честнат Гроув большое значение имеет то, что другие начальные школы округа теперь тоже внедряют у себя лейтмотив лидерства, и одной из этих школ руководит бывшая заместитель Лоретты. Донни Лейн занимает пост президента местной Торговой палаты и помогает своим коллегам найти подходящие для них способы, чтобы стать спонсорами и оказывать поддержку школам. Он также занимается распространением **7 Навыков** в средних школах, куда дети приходят после окончания начальных, и планирует внедрить методику лидерства во всех школах округа Декейтер.

Главной наградой за щедрость Донни Лейн считает улыбки детей и уверенность в их глазах. Заслуга в том, что произошло в Честнат Гроув, по его мнению, принадлежит Лоретте и ее высококвалифицированным учителям, тем самым Донни дистанцируется от важных стратегических решений, принятых в школе. Но, несмотря на его скромность, нет сомнений в том, что без его участия учителя Честнат Гроув не совершили бы своего путешествия — путешествия, которое изменило жизнь многих детей. Спасибо, Донни!

Округ Адамс, штат Иллинойс

На холмистых равнинах сельскохозяйственных земель Западного Иллинойса, на берегу реки Миссисипи, расположен округ Адамс. Здесь каждое утро солнце поднимается над горизонтом, чтобы сообщить, что происходит что-то удивительное.

Наша история берет свое начало с д-ра Джорджа Мейера, который, начав как учитель, стал администратором и дошел до должности руководителя учебного округа. Выйдя на пенсию, он вступил в ряды сотрудников университета Куинси, став деканом кафедры педагогики. Приблизительно в это время ему в руки попала книга, в которой были изложены принципы, которым, по его словам, он мечтал учить детей, когда преподавал в школе. Это была **книга «7 Навыков высокоэффективных людей»**.

Джордж начал преподавать **7 Навыков** студентам педагогического колледжа, которые готовились стать учителями. Зная, что лучший способ изучить концепцию — начать ее преподавать, он послал своих студентов учить **7 Навыкам** детей в начальной школе Дюуи в Куинси. Дюуи — школа К-3 (с обучением до 3-го класса), где учатся около 220 детей, 63 процента которых получают питание бесплатно или оплачивают его частично. Сначала **7 Навыков** здесь преподавали только студенты колледжа, и происходило это раз в неделю. Но чем больше учителя слышали, как учат **Навыкам**, тем чаще они стали сами использовать этот язык в своих классах. Постепенно **7 Навыков** стали общим языком для всей школы.

Тогда директором Дюуи была Кристи Диккенс, и однажды она и еще несколько учителей посетили А.Б.Комбс в День лидерства. Их впечатлило всё, но, по словам Кристи, самое важное они увидели в глазах и лицах учеников. Они представили себе глаза и лица своих учеников, демонстрирующих такое же лидерское поведение. Итак, хотя их школа была гораздо меньше, с меньшим количеством ресурсов, они знали, что смогут внедрить у себя методику лидерства, в основном потому, что поняли: их ученики с этим справятся. Им всего лишь оставалось придумать, как сделать это по-своему — в стиле Дюуи.

Тем временем Джордж получил сертификат как ведущий программы **7 Навыков** и смог провести обучение всех работников школы. И вскоре уже во всех классах появились поделки и рисунки, зазвучали стихи и песни, посвященные **7 Навыкам**, а у учеников стало возникать совершенно новое отношение к школе.



Когда пришлось переделывать все школьные фотографии, Кристи Диккенс работала с фотографом над проактивным решением в духе «Выиграл-Выиграл»

Дети стали приходить в школу заранее — на 20 минут раньше, — чтобы успеть на общий утренний сбор, очень популярное мероприятие, которое зародилось совершенно случайно. Вначале больше половины учеников приезжали в школу задолго до начала уроков, чтобы съесть бесплатный школьный завтрак и затем отправиться на игровую площадку. Но в плохую погоду многие из них вместо этого шли в спортзал, где становилось слишком шумно, и несколько учителей стали делать со школьниками веселые упражнения по **7 Навыкам** — просто чтобы навести хоть какой-то порядок. Остальные ученики, услышав об этом, тоже стали приезжать пораньше. Вскоре родители уже звонили в школу с вопросом: «Почему мой ребенок настаивает на том, чтобы мы привозили его за 20 минут до начала занятий?» Официального требования о посещении этих сборов не существует — по расписанию уроки начинаются в 8:05, однако в 7:45 почти 90 процентов учеников тут как тут. Ученики, ответственные за приветствие, встречают их у дверей. Дети поют песенки, посвященные **7 Навыкам**, разыгрывают сценки, празднуют дни рождения, произносят Клятву Верности и делятся друг с другом своими успехами. В этих сборах участвуют несколько родителей, включая одного папу, который каждое утро приводит своих детей в школу по дороге на работу и остается с ними до конца мероприятия, утверждая, что для него это лучшее начало дня.

Однажды в кабинет Кристи пришел школьный фотограф, делавший портреты учеников, с ужасом в глазах: случилось какое-то недоразумение с техникой, и ему придется переснимать всё заново. Но Кристи не огорчилась, а предложила свежую идею: что, если

наряду с обычными портретами, он снимет детей за делами, в которых они демонстрируют **7 Навыков**? Он согласился, и эти фотографии были напечатаны на плакатах и развешены по всей школе: ученикам было приятно видеть свои лица и изображения напоминали им о принципах **7 Навыков**.

Учителя и другие работники школы были приятно удивлены тем, как быстро лейтмотив лидерства повлиял на школьную культуру. Одна из целей, которую они ставили перед собой, начиная с внедрения методики, заключалась в повышении вовлеченности родителей, и она была достигнута. Количество родителей, приходящих на заседания родительского комитета, выросло более чем в два раза, больше родителей стали посещать и ежемесячные совместные с детьми занятия. Количество опозданий уменьшилось на 35 процентов, дисциплинарных взысканий — на 75 процентов, взысканий за невыполненную работу — на 68 процентов. Но настоящую радость сотрудники школы ощутили в конце года, увидев, какое влияние их работа оказала на результаты Стандартного теста, определяющего качество работы учащегося и преподавателя в штате Иллинойс (ISAT). Их результаты значительно выросли как в чтении, так и в математике, этот рост показан в следующей таблице.

Предмет	Результат до начала обучения 7 Навыкам (2005), %	Результат через три месяца после начала обучения 7 Навыкам (2006), %	Результат через год и три месяца после начала обучения 7 Навыкам (2007), %
Чтение	57,4	72,2	89,7
Математика	77,4	90,3	100

Хотя результаты тестов демонстрировали значительное улучшение, важно в очередной раз отметить, что во всех интервью, которые для этой книги проводились с администраторами, учителями, родителями и учениками, ни один из них не сказал ни слова о более высоких оценках. Они фокусировались на настрое детей, на их поведении и уверенности в себе. Учительница третьего класса Лори Пост отметила: «В первый же год уверенность третьеклассников в себе выросла невероятно. Каждый хотел быть лидером. Это им так нравилось. Многие из них вначале были довольно застенчивы, но в конце года каждый произнес речь. В их глазах вы читаете, что для них нет ничего невозможного».

Как директор, Кристи видела, что в учениках многое изменилось за первый год. Это становилось особенно заметно, когда учеников с игровой площадки приводили к ней для разрешения споров. Однажды к Кристи привели двух мальчиков, и она, вместо того чтобы самой пытаться решить их проблему, предложила им прямо здесь разобраться самостоятельно. Без всякой подсказки один из мальчиков сказал другому, что тот вел себя «не очень-то проактивно» в ответ на то, что было сделано по отношению к нему. Но затем, после паузы, он сам признал, что тоже «не думал в духе „Выиграл-Выиграл“». В другой раз мальчик, у которого были трудности с управлением эмоциями, но которого, однако, другие ученики считали лидером, подошел к Кристи перед тем, как ему нужно было сделать презентацию, и сказал: «Мне совершенно необходим план, чтобы сделать презентацию хорошо. Ребята на меня рассчитывают». В каждом из этих случаев Кристи в первую очередь отмечает, что дети сами занимались решением проблем.

Дениз Поланд — социальный работник в школе, она воспринимает **7 Навыков** с уникальной точки зрения, поскольку работает с учениками, жизнь которых за стенами школы очень непроста. Она работает здесь уже девять лет и всегда отмечает, что Дюуи была хорошей школой и до внедрения **7 Навыков**. Однако когда Дениз спросили, изменилось ли что-нибудь в школе благодаря **7 Навыкам**, она с энтузиазмом ответила: «Очень многое!» Первое, на что она указала, — это общий язык, появившийся вместе с **7 Навыками**. «Мы все говорим на одном языке, — отмечает она, — ученики слышат его во всех классах, во всей школе». Это значит, что она может использовать один и тот же язык, работая и с

детсадовцами, и с третьеклассниками. Дениз рассказывает: «Раньше мне приходилось консультировать детей по поводу того, что им делать, но теперь во многих случаях я просто сижу и с удивлением слушаю, как они используют **7 Навыков**, чтобы найти собственное решение проблемы». Дениз считает, что первый навык — «Будьте проактивными» — особенно помогает в ее работе. Благодаря ему она может объяснить ученикам, что хотя они не в состоянии контролировать все, что делают взрослые, и хотя они не виноваты во многом из того, что с ними происходит, всё же во многих случаях они могут контролировать свои ответные действия — например, они могут «быть проактивными и позвонить в 911». По ее словам, есть дети, у которых дома тяжелая ситуация, а у нескольких из них родители так ненавидели школу, когда сами были детьми, что до сих пор не хотят иметь с ней никаких дел. Поэтому раз в месяц она начала учить родителей **7 Навыкам**, а теперь на ее уроки ходят 75 человек. «Эти занятия дают родителям инструменты, позволяющие справляться с их проблемами», — говорит она.

Очевидно, что выигрывают не только родители и ученики. По словам Кристи, «с самого начала нашей основной задачей было сделать так, чтобы навыки помогли детям. Но очень скоро мы заметили, что разительно меняются не только дети и родители, но и учителя. Мы видели, как люди, от которых мы этого не ожидали, начали искриться талантом. А больше всего я люблю, когда они рассказывают, как навыки повлияли на их отношения друг с другом и на их личную жизнь, на их семьи».

В Дюуи делают многое из того, что было описано в главах об А.Б.Комбс и о других школах лидерства. Я не стану рассказывать об этом еще раз. Однако хочется обратить ваше внимание на особенности, присущие только Дюуи. Первая состоит в том, что Кристи Диккенс уже больше не директор. Руководитель школьного округа Томас Лихи пригласил ее на должность своего заместителя, в основном для того, чтобы она помогала другим директорам внедрять методику лидерства в их школах. Она очень колебалась, обдумывая это предложение, поскольку **7 Навыкам** учили в Дюуи всего год, и она не хотела, чтобы это начинание угасло. Поэтому, передавая бразды правления Джерри Эллерману, она переживала. Джерри, который раньше работал в основном в средних школах, также сомневался по поводу нового места, недоумевал он и по поводу **7 Навыков** — «что это такое и зачем?». Но сегодня — год спустя после назначения — его глаза становятся влажными, когда он рассказывает о том, что происходит с его учениками. Он указывает на мальчика с серьезными эмоциональными проблемами, который, скорее всего, должен был бы учиться изолированно. «Только благодаря **7 Навыкам** он продолжает быть здесь — с другими детьми, — говорит Джерри. — Когда его класс занимается чем-то, связанным с **7 Навыками**, или использует язык **7 Навыков**, он что-то чувствует, он успокаивается и фокусирует внимание».

Во всех школах, о которых мы говорили раньше, директора оставались на своем посту — там не было перемен в руководстве. И миссис Диккенс больше всего боялась, придя в Дюуи в гости в новом качестве, услышать, что «все уже не так, как раньше». Но по истечении года она рада отметить, что если в школе и произошли какие-то изменения, то все они к лучшему, поскольку учителя подняли обучение принципам лидерства на новый, еще более высокий уровень. Это показывает, что успех лейтмотива лидерства не находится в исключительной зависимости от того, какой директор руководит школой, или от энтузиазма отдельно взятого человека.

Вторая отличительная особенность Дюуи состоит в том, что это не единственная, а всего лишь одна из восьми школ в районе Куинси, внедривших у себя лейтмотив лидерства. С самого начала Джордж Мейер мечтал о создании общества, основанного на принципах, и его желание может осуществиться. Отделение благотворительной организации «Юнайтед Уэй» округа Адамс, изучив разные варианты помощи местному сообществу и посетив Дюуи, решило в течение трех лет профинансировать обучение **7 Навыкам** более 10 тысяч учеников во всех школах округа. Они начали обучение с младших классов и продвигаются к старшим с хорошим опережением графика. Здесь с **7 Навыками** познакомилась уже более

трехсот учителей. Каждая из школ округа обладает своим уникальным демографическим составом учеников и персоналиями учителей, поэтому все они выбирают свой собственный путь и придумывают что-то особенное. Например, в начальной школе Вашингтон проводят День дедушек и бабушек, в ходе которого дети учат своих старших родственников **7 Навыкам**. Стоит ли говорить, что слова внуков звучат настоящей музыкой в ушах их бабушек и дедушек!

Каждая школа находит свою собственную нишу, а «Юнайтед Уэй» оказывает им всемерную поддержку. Эта организация даже нашла партнеров-бизнесменов, чтобы обеспечить финансирование не только средних школ в районе Куинси, но и других учебных организаций округа, включая дошкольные учреждения и приходские школы. Не могу выразить, как многого я жду от того, что здесь происходит, какой потенциал в этом вижу — ведь из округа Адамс распространяются новые лучи надежды.

Местное отделение организации «Юнайтед Уэй» округа Адамс хотело занять в сообществе заметное место, найти действительно важный проект, который может многое изменить. Мы изучили здешние социальные проблемы, такие как бедность, увидели ее последствия — подростковую беременность, злоупотребление алкоголем, наркотиками, неполную занятость. Мы знали, что дети, которые преуспевают в учебе и жизни, скорее всего, смогут избежать подобных проблем, поэтому, после завершения нашего исследования и посещения начальной школы Дюуи, мы решили, что донесем **7 Навыков** до всех учеников округа. Вскоре после того, как мы заявили об этом и взяли на себя обязательства на три года, местные предприниматели выразили готовность прийти нам на помощь и предоставить дополнительное финансирование, дать учебные площади — словом, помочь, чем могут.

Черил Уотерман, исполнительный директор, отделение организации «Юнайтед Уэй» округа Адамс штата Иллинойс

Это лишь несколько историй о том, как лейтмотив лидерства распространяется по Соединенным Штатам. Я мог бы рассказать вам и о других школах. Например, о начальной школе Роуллетт во Флориде, где объединили **7 Навыков** со своим «магнитом» — изобразительным искусством и музыкой, которые здесь углубленно изучают уже более восьми лет. Хотя учителя не используют методику лидерства полностью, они невероятно творчески подходят к привязке **7 Навыков** к стандартам Флориды по воспитанию характера. Еще я мог бы рассказать вам о Саммит Экэдеми — привилегированной школе в Дрейпере, штат Юта, где 40 родителей каждую неделю на добровольной основе обучают детей **Навыкам**. Я мог бы рассказать о школах, уже вступивших на путь обучения лейтмотиву лидерства, в Техасе, Аризоне, Западной Виргинии, Калифорнии, Нью-Джерси и других штатах. В пределах США можно найти еще много интереснейших историй, которыми я мог бы с вами поделиться. Но название этой главы — «Волны распространяются по всему миру», поэтому пришло время рассказать о примерах за границами США.

Канада

Лейтмотив лидерства начинает свое шествие по свету, хотя я не хотел бы слишком переоценивать этот факт — ведь этот процесс пока еще только развивается. Но позвольте все же поделиться с вами несколькими примерами. Начнем мы с канадской провинции Альберта.

В городке Медицин Хэт по инициативе района **7 Навыков** начали преподавать учителям и администраторам школ уже почти десять лет назад, когда Дэвид Джордж, директор начальной школы Крествуд, стал одним из двух сертифицированных ведущих **7 Навыков** в районе. Когда в районе увидели, насколько позитивно участники семинаров воспринимают материал, было решено сертифицировать еще трех ведущих. Сегодня эта команда обучила уже более 250 человек районного персонала, включая весь штат

центрального офиса и всех директоров школ.

Во время одного из занятий, на котором присутствовал Дэвид, кто-то высказал идею, запавшую ему в душу, о том, что здорово было бы всем работникам школы поучиться **7 Навыкам**, чтобы все учителя и администраторы могли говорить на одном языке. Эта идея заинтересовала Дэвида как директора, хотя он не был уверен в том, как отреагируют его сотрудники. Он надеялся, что, в лучшем случае за ним пойдут процентов 80, но, к его радости, «за» проголосовали все, кроме одного-двух человек. Люди сказали ему: «Мы с Вами! Мы участвуем в этом!»

Тридцать учителей и двадцать других работников школы шаг за шагом в течение шести недель обучали навыкам, которые немедленно стали неотъемлемой частью их жизни и работы, и язык **7 Навыков** зазвучал на школьных собраниях и в повседневном рабочем общении. Все развивалось очень хорошо, когда в книге «**Восьмой навык**» Дэвид увидел краткое упоминание об А.Б.Комбс. Его сразу захватила идея о том, что этим навыкам можно учить детей. Вскоре после этого он и двое его коллег посетили А.Б.Комбс и вернулись домой, полные энтузиазма и вооруженные двумя советами Мюриэл. Во-первых, она сказала: «Не разбавляйте **7 Навыков**. Поверьте, дети прекрасно поймут их». Во-вторых: «Не пользуйтесь чужими рецептами», другими словами: «Делайте это по-своему».

Когда пришло время передавать лейтмотив лидерства детям, они решили двигаться постепенно, не так быстро, как в других школах, о которых я рассказывал выше. В течение первого года они мягко знакомили детей с **Навыками**. Например, в самом начале года в школу пришел фокусник и демонстрировал иллюзионные номера, представляющие каждый из **7 Навыков**, — дети запомнили эту программу очень хорошо. Затем в течение сентября ученики знакомились с Основополагающими Принципами на общих собраниях и время от времени обращались к ним при проведении обсуждений в классах. В октябре они сфокусировались на первом навыке, в ноябре — на втором и т. д. — до конца учебного года. В июне они сделали обзор всех **Навыков** и празднично отметили случаи их практического применения учениками в течение года.

На второй год они начали интегрировать и встраивать **Навыки** во все общеобразовательные предметы — так же, как это делали в других школах. Например, ученики шестого класса по программе должны прочесть роман. Давая письменное задание по этому роману, им предлагали взять различные его фрагменты и переписать их так, чтобы герой действовал проактивно, а не реактивно. Затем всем классом дети обсуждали, как изменился бы финал книги, если бы все герои действовали в соответствии с **7 Навыками**.

По мере того как **7 Навыков** «для учеников» набирали обороты, учителя тоже всё больше увлекались этим процессом. Один учитель написал песню под названием «Покрась меня в цвета Кови», в которой каждый навык связал с одним из цветов радуги. Дэвид Джордж посвящал часть каждого собрания коллектива обмену идеями и историями успеха. Одна из идей, которая всем понравилась и которую все решили взять на вооружение, заключалась в том, чтобы выделить в табелях успеваемости учеников раздел для обратной связи, посвященной их прогрессу в применении каждого навыка.

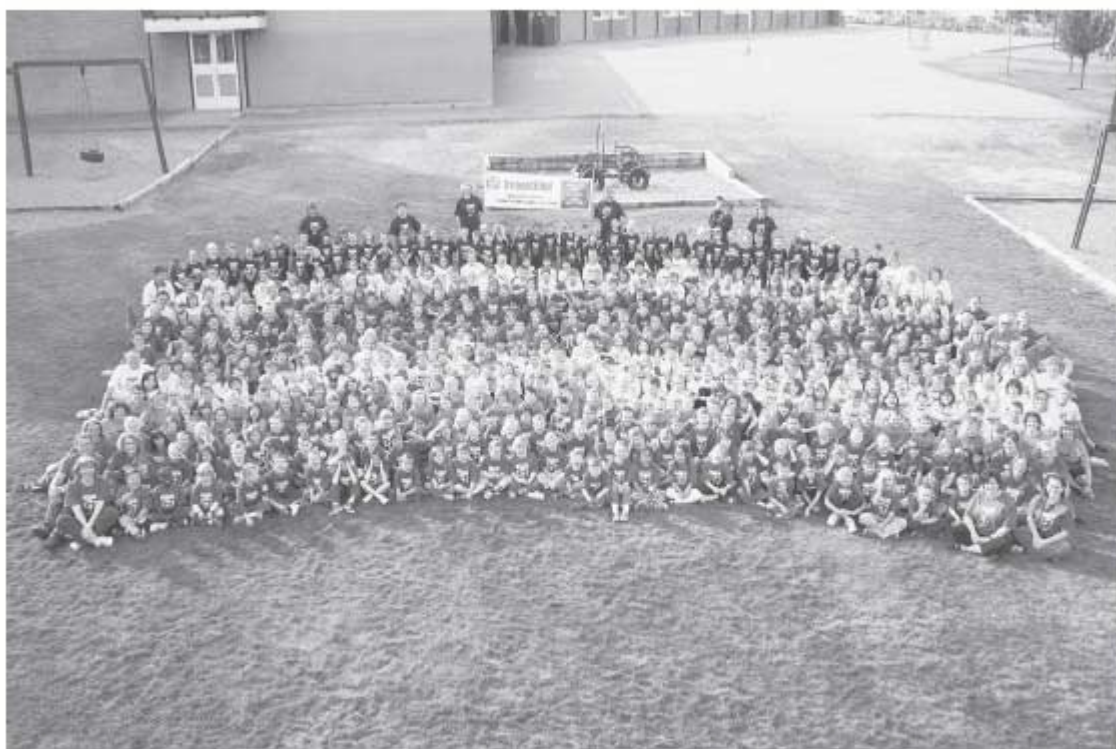
Каждый день детям предлагается «Поймать того, кто делает, как Кови» — записать имя этого ученика на билетике и положить его в урну — выигравшим достанутся призы. На общих собраниях учителя отмечают детей, ставших **Героями 7 Навыков**.

Когда Дэвида спросили, что **7 Навыков** сделали для Крествуд, он сначала ответил, как и большинство других директоров: «Они дали нам общий язык, который нас объединил». Но потом он уделил основное внимание тому, что **7 Навыков** сделали для учеников. Он рассказывает, что до знакомства с навыками дети, которых приводили к нему в кабинет для решения дисциплинарных проблем, старались свалить вину друг на друга. Теперь же они готовы отвечать за свои поступки, он может говорить с ними о «снятиях с Эмоционального Банковского Счета» и о том, как они могут делать «вклады» — и каждый моментально понимает его. И сами дети могут пользоваться **Навыками** как общим языком для решения своих проблем.

Сотрудники Крествуд убедились, что совет Мюриэл «не разбавлять **7 Навыков**» абсолютно правилен. Язык **Навыков** понимают школьники всех возрастов. Как-то учительница детского сада прочла детям рассказ и спросила, не хочет ли кто-нибудь рассказать, о чем он. До этого дети ничего не говорили о **Навыках**, а одна девочка, подняв руку, отметила, что у главной героини рассказа «был сдвиг парадигмы», и объяснила, почему.

Родители учеников очень довольны тем, что происходит с их детьми. Дэвид Джордж регулярно проводит опросы родителей, и если раньше в них участвовало не более 30 человек, то в этот раз анкету заполнили 80, и все они дали **7 Навыкам** очень высокую оценку. Кроме того, родительский комитет присоединился к инициативе школы и организовал обучение по программе **7 Навыков для семей**. Более 60 семей воспользовались этим предложением.

Еще одно свидетельство одобрения родителей обнаружилось летом 2007 года. Тогда положение Дэвида было непростым, поскольку по демографическим причинам школа в новом учебном году должна была недосчитаться около 50 учеников, и ему пришлось бы расстаться с двумя учителями, чего ему очень не хотелось. Однако неожиданно изо дня в день в школу стали «стучаться» родители, которых он раньше не знал. Они жили достаточно далеко от школы, однако, услышав, что здесь учат **7 Навыкам**, захотели привести сюда своих детей. Их было достаточно много, и, когда начался новый учебный год, в школе были заполнены все классы, что позволило сохранить всех учителей.



Когда представители местного бизнеса узнали, что в Крествуд учат **7 Навыкам**, они стали приходить в школу с вопросом: «Чем мы можем вам помочь?»

Но не только родители приходят к Дэвиду Джорджу. Однажды ему позвонили из местной компании — Critreron Catalyst and Technologies, в которой услышали о том, что в школе учат **7 Навыкам**. В этой компании также практиковали **7 Навыков** и спрашивали, не могут ли они быть чем-нибудь полезны. Узнав, что в Крествуд готовится год торжеств в честь Пекинских Олимпийских игр 2008 года и что будет организована «церемония открытия» с мероприятиями, построенными вокруг **7 Навыков**, компания вызвалась закупить футболки для каждого ученика. Это были футболки всех семи цветов радуги, чтобы соответствовать песне про семь цветов Кови. Дэвид смеется, признаваясь, что когда ему

впервые позвонили из этой компании, он понятия не имел, кто они такие и чем занимаются. «Они просто захотели быть частью нашего дела», — говорит он. Это первое общение переросло в успешное сотрудничество школы и бизнеса.

Сегодняшний бизнес конкурентен. Большинство компаний работает на глобальной основе. Для поддержания конкурентоспособности нам необходимо опираться на прочный фундамент навыков своих сотрудников. Если мы сможем научить навыкам таких маленьких детей, то в будущем из них наверняка вырастут лидеры, хорошие работники. Поэтому это действительно инвестиция в наше будущее.

Рик Редмонд, вице-президент Critrerion Catalyst and Technologies, Canada

Сегодня Дэвид Джордж и его коллеги с удовольствием помогают другим школам в Альберте. Три-четыре муниципальные средние школы и одна частная школа для детей сикхов начинают внедрять методику и рады тому, что Крествуд находится рядом с ними. Дэвид также был рад узнать, что еще одна школа в городке Рэд Дир уже в течение некоторого времени внедряет методику лидерства, даже не зная о том, что делают в Крествуд.

Я не буду подробно рассказывать о Рэд Дир, но мне показалось интересным то, что местная школа имени Джозефа Уэлша и так была очень хорошей — еще до обращения к лейтмотиву лидерства. Майк Фриц — директор этой школы — подчеркивает, что у школы уже была высокая успеваемость, отличные ученики, она пользовалась большой поддержкой родителей и т. п. Майк говорил: «Мы отличная школа, принимающая решение, не хотим ли мы стать еще лучше».

Поэтому Майку было любопытно, как отреагируют его сотрудники на вопрос о том, не заинтересуется ли кто-нибудь из них введением методики лидерства. Реакция персонала превзошла все ожидания. По словам Майка, «они просто лучились энергией». Они пригласили Мюриэл, чтобы та поделилась своей историей, и просто влюбились в нее. На семинаре по **7 Навыкам** к учителям присоединились восемь членов родительского комитета и несколько сотрудников младшей и старшей средних школ, в которые дети переходили по окончании начальной. Позже здесь внедрили многие из методов, практикуемых другими школами лидерства.

Администрации округа и провинции, в которых находится школа, очень серьезно относятся к сбору обратной связи. Сбор данных они поручают независимым специалистам, и результаты первого года работы школы подтвердили, что происходит именно то, чего хотят от школы родители.

Предмет исследования	До введения <i>7 Навыков</i> , %	Через год после введения <i>7 Навыков</i> , %
Доля родителей, согласных с тем, что детей учат отношению и поведению, которые позволят им добиться успеха в работе после окончания школы	69,4	92,3
Доля работников школы, согласных с тем, что детей учат отношению и поведению, которые позволят им добиться успеха в работе после окончания школы	77,8	100
Доля родителей, удовлетворенных тем, что их дети проявляют себя как активные члены общества	81,4	90,7
Доля родителей, согласных с тем, что в школе их детей вовлекают в общественно полезную работу	65	100
Доля родителей, согласных с тем, что ученики уважают друг друга	64	98
Изменение количества дисциплинарных проблем, которые приходится разрешать школьной администрации	Уменьшение на 67%	

Кроме того, через полтора года после внедрения *7 Навыков* организация Schollie Research and Consulting, которая проводит опросы среди родителей, учеников и персонала пяти сотен школ Альберты, обнаружила в начальной школе имени Джозефа Уэлша следующее.

Предмет исследования	Не согласны, %	Согласны, %
Ученики: «Я чувствую, что получаю возможность быть лидером в моем классе или школе»	5	95
Родители: «Программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> положительно влияет на атмосферу в школе, где учится мой ребенок»	1	99
Родители: «Я бы хотел, чтобы Программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> и дальше проводилась в школе, где учится мой ребенок»	3	97
Учителя: «Программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> помогает мне учить детей принципам, необходимым в их повседневной жизни»	—	100
Все работники школы: «Программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> дала школе полезный язык общения с учениками, персоналом и родителями»	—	100
Все работники школы: «Программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> положительно повлияла на эту школу»	—	100
Все работники школы: «Я бы хотел, чтобы программа воспитания характера <i>"7 Навыков высокоэффективных людей"</i> продолжала проводиться в этой школе»	—	100

Хотя эти цифры и впечатляют, Майк считает, что самые большие перемены произошли в том, как ученики справляются с разногласиями. Раньше часто бывало, что дети приходили к нему, настроенные защищаться до последнего. То, что начиналось как небольшой конфликт, к тому времени, как дело доходило до него, перерастало в большую проблему. Но сегодня он видит, что ученики либо разрешают конфликты сами, либо делают это с помощью учителей в духе «Выиграл-Выиграл». По его словам, здесь воспитывают «решателей проблем».

Майк Фриц смеется, вспоминая, как сначала он не был уверен, захочет ли кто-нибудь из учителей превращать школу в оплот **7 Навыков**. Сегодня он единственный, кто иногда говорит: «Давайте сначала обдумаем это», а учителя отвечают ему: «Да что тут думать?! Давайте действовать! Давайте двигаться дальше!»

Сингапур

В начальной школе Чуа Чу Канг (Сингапур) учатся 2200 детей, в среднем по 40 человек в классе. К счастью, с масштабами этой школы сопоставима энергия стремления учителей к преподаванию детям **7 Навыков**.

Педагогические силы Сингапура и национальная философия страны прекрасно соответствуют **7 Навыкам**. Так, в 1995 году Министерство образования одобрило идею обучения всех учителей **7 Навыкам**, и половина из 20 тысяч педагогов приняли предложение. Кроме того, по требованию министерства всех детей учат развивать характер — это часть программы в области развития у детей гражданского самосознания и моральных

принципов. Большинство учеников изучают эту дисциплину в соответствии с общенациональной программой, но недавно несколько школ К-12 (совмещенные начальные и средние школы) начали творчески вводить в нее обучение **7 Навыкам**. Особенно следует отметить школу Чуа Чу Канг, директора которой зовут г-н Фрэнсис Фу.

Г-н Фу давно стремился познакомить детей с **7 Навыками**, но не хотел навязывать свою волю персоналу школы. Поэтому сначала он прошупал почву, предложив учителям пятых и sixth классов (где учились дети 11 лет) изучить возможность обучения детей **7 Навыкам**. У него к ним был всего один вопрос: «Вы бы взяли за это?» Ответ так его вдохновил, что он решил дать делу ход.

Многие учителя и родители уже были знакомы с **7 Навыками**, но никто из них не задумывался над тем, как учить этим навыкам детей, и никто тогда еще не слышал об А.Б.Комбс. Поэтому в 2006 году под руководством мадам Хо Сиу Чан и мадам Нг Буун Ин, при поддержке и вдохновении г-на Фу, команда учителей в Сингапуре при участии представителей FranklinCovey начала работать над созданием руководств и учебных материалов для педагогов и учеников.



Названия на фасаде сингапурской школы отражают разнообразное происхождение ее учеников и жителей Сингапура в целом

Первым пунктом повестки дня было обучение **7 Навыкам** всех 100 учителей школы. После этого был определен общий план преподавания навыков ученикам. Они решили, что четвертые классы начальной школы (детей 10 лет) будут учить **Навыкам** 1–3 (Навыкам Личной Победы), пятые классы (11 лет) — **Навыкам** 4–7 (Навыкам Общей Победы), а шестые классы (12 лет) будут обучаться использованию всех **7 Навыков** для подготовки к государственному экзамену.

Хотя **Навыки** были предназначены в основном для старших классов начальной школы, определенное воздействие они оказывали на все ее уровни. Плакаты, посвященные **7 Навыкам**, украшают вестибюли школы, здесь же представлены крупноформатные фотографии учеников, использующих **7 Навыков**. Большие плакаты, представляющие каждый навык, развешены в конференц-зале. В ходе тематической недели ученики первых

классов школы мастерят книжные закладки, посвященные **7 Навыкам**, ученики второго класса делают значки, третьеклассники сочиняют песни о **7 Навыках** в стиле рэп, ученики четвертого уровня рисуют комиксы, а пятиклассники пишут рассказы о **7 Навыках** — все эти занятия призваны напомнить и закрепить знание **7 Навыков**. Но особенную радость принес детям школьный спектакль. В тот год он имел вполне привычное название — «Белоснежка и семь гномов», но в новой версии семь гномов, каждый из которых олицетворял один из **Навыков**, учили Белоснежку правильной организации ее жизни.

Метод этой школы отличается от тех, о которых я рассказывал раньше, поскольку целенаправленное изучение **Навыков** вводится лишь в старших классах начальной школы и является самостоятельной частью школьной программы без использования всепроникающего метода. Тем не менее эта школа так же, как и все остальные, потрясена изменениями, которые происходят с учениками. Усилия школы недавно были отмечены государственной наградой «За воспитание характера» от Министерства образования. Что касается государственных экзаменов, то, по словам г-на Фу, из разряда школ со средними оценками эта школа перешла в разряд высших оценок.

Меня восхищает то, что происходит в разных странах мира. В процесс включаются и другие школы, например, начальная школа Тимбун в Австралии, которая уже несколько лет копирует модель А.Б.Комбс. В Европе и Азии также появляются школы, взявшие ввести у себя методику лидерства. И хотя лейтмотив лидерства лишь начинает свое продвижение по свету, я вижу огромный потенциал в том, что он может принести детям всего мира. Работая с корпоративными клиентами, компания FranklinCovey обнаружила, что **7 Навыков** за пределами США распространяются даже быстрее, чем внутри страны, что доказывает универсальность принципов, лежащих в основе **7 Навыков**. Они связывают все культуры, все вероисповедания и все социально-экономические формации. Я глубоко верю в потенциал всех детей мира, и доволен тем, какие возможности открываются в связи с шестивмем лейтмотива лидерства по всем миру.

Как важно все делать по-своему

Подводя итоги этой главы, я вспоминаю песню «Я сделал это по-своему» («I Did It My Way»). Эти слова можно применить к каждой из школ, о которых я здесь рассказал. Все они добавили к лейтмотиву лидерства что-то свое, уникальное.

В одной из первых глав я говорил о том, что учителям недостаточно обладать руководством по обучению **7 Навыкам**, они должны обладать самими навыками. Ведь **7 Навыков** — это не набор стандартных материалов и слов, которые учителя должны выучить и сказать. Сначала учителя должны начать жить в соответствии с **7 Навыками**, полюбить их и другие концепции лидерства, а иначе дети почувствуют фальшь. И особенно важно, чтобы они вносили в процесс что-то личное — чтобы в том, чему они учат, был слышен именно их голос. Они должны сделать этот лейтмотив своим. Когда это произойдет, это будет заметно в их глазах, в их языке и в том, как они разрешают дисциплинарные проблемы. И тогда дети это почувствуют и этому поверят.

Через годы дети могут забыть, чему вы их учили. Но они всегда будут помнить, какие чувства вы у них вызвали.

Плакат в учительской А.Б.Комбс, автор неизвестен

Именно это характеризует каждую из этих школ и каждого из этих учителей. Все они добавили что-то свое к процессу обучения. Хотя их модели преподавания в общем могут быть похожи на модель А.Б.Комбс, в деталях каждая из них уникальна. Например, не все из этих школ используют принципы Болдриджа, хотя большинство применяют те или иные инструменты качества, в том числе и дневники личных данных. Не все используют те «окна», которые А.Б.Комбс интегрировала в свое «здание». В этих школах разработали свои модели, свою философию, основанные на их уникальных потребностях и сильных сторонах.

И это не просто «допустимо» — это очень важно.

В каждом классе есть что-то свое. Независимо от того, насколько общими планами уроков пользуются учителя, ни один из них не проведет урок в точности как его коллега. В конечном счете важно, что ученики **чувствуют**. Когда они **чувствуют**, что лейтмотив лидерства соответствует их интересам, когда они **чувствуют**, что их учитель заботится о развитии их потенциала, — именно в этот момент ученики совершают решающий шаг к тому, чтобы успешно управлять своей жизнью в XXI веке.

Глава 7 Всё выше и выше

Основа любого государства — образование его молодежи.
Диоген Лаэртский, цитата на потолке средней школы
Джолиет Тауншип

Познакомившись с **7 Навыками** в средней школе, две сестры-подростка решили, что у них есть все, что нужно, чтобы открыть свое дело, и благодаря новообретенной проактивности им удалось стать успешными юными предпринимателями.

Ученик средней школы жаждал отомстить за старшего брата, смертельно раненного в школьной драке. Но его тронул абзац в книге **«7 Навыков высокоэффективных тинейджеров»**, которая была частью программы обучения. Придя домой, он описал в стихах свою миссию, взяв на себя обязательство посвятить жизнь тому, чтобы творить добро во имя своего брата.

В старой части Чикаго девочка-латиноамериканка, ученица средней школы, познакомилась с **7 Навыками** на уроках литературы. Она рассказала нам, что ее миссия, состоящая всего из трех слов: «Никогда не сдаваться», сначала привела ее — первую из семьи — в колледж, а потом и помогла с успехом закончить его.

В Сингапуре юный школьник китайского происхождения изо всех сил старался не отставать в учебе, но у него были трудности с концентрацией внимания. И вот он всем сердцем принял каждую страницу книги **«7 Навыков высокоэффективных тинейджеров»**, которую читали на уроках. Его оценки стали значительно лучше. У него есть собственный карьерный план, и в школе его считают лидером.

Теперь вы уже знаете, что основной акцент в этой книге сделан на том, что происходит с лейтмотивом лидерства в начальных школах. Но по предыдущим абзацам вы должны были догадаться, что в этой главе я проведу вас по средним школам, чтобы у вас было представление о том, какие удивительные вещи там происходят. Кое-что интересное можно также обнаружить на уровне местного и государственного управления, и на этом я тоже вкратце остановлюсь в конце этой главы.

Из предисловия вы, возможно, помните, что изначально при введении **7 Навыков** в школах предполагалось фокусироваться на взрослых, а не на детях. Фактически идея обучать этому самих детей получила импульс, когда мой сын Шон в 1998 году написал подростковую версию **«7 Навыков»** — **«7 Навыков высокоэффективных тинейджеров»**. Но ни первоначальная нацеленность на взрослую аудиторию, ни отсутствие в то время книги Шона не удержали нескольких полных энтузиазма педагогов средних школ от того, чтобы предложить **7 Навыков** детям. Среди них были и несколько учителей из средней школы Джолиет.

Центральная средняя школа Джолиет

Когда появилась книга **«7 Навыков высокоэффективных людей»**, Тони Контос был психологом-консультантом в Центральной средней школе города Джолиет, штат Иллинойс. Тони ничего не знал о **7 Навыках**, когда к одному из его коллег обратился кто-то из

родителей со словами: «Вы обязательно должны прочесть эту книгу». Прочитав эту книгу, коллега сказал Тони те же слова: «Ты должен это прочесть».

Тони не особенно стремился это делать. У него были горы материалов, которые тоже нужно было прочитать, кроме того, чтение в его системе приоритетов не занимало значимого места. Он тогда всерьез раздумывал над тем, чтобы распрощаться с карьерой в образовании. Он пришел в эту профессию с намерением совершить что-то значимое, но вместо этого лишь постоянно боролся с бюрократией, требовал следования правилам и занимался «латанием дыр» при решении проблем, возникающих у школьников.

Лишь из уважения к коллеге Тони пролистал книгу. После этого он купил ее аудиOVERсию и стал слушать в машине по пути на работу и домой. Вскоре он заметил, что возвращается с обеда более долгой дорогой или вечерами отправляется «по делам», чтобы только дослушать очередную главу. Каждый из **7 Навыков** казался напрямую связанным с конкретными решениями, которые ему приходилось принимать в офисе, или с проблемами, которые были у его учеников.

Тони с коллегой позвонили во FranklinCovey, они хотели узнать, нет ли чего-нибудь о **7 Навыках** для школьников. Тогда оригинальные **7 Навыков** только вышли, поэтому ответ был отрицательный. Но как раз тогда во FranklinCovey приняли на работу Чака Фарнsworthа, который должен был запустить в компании образовательное подразделение, и он согласился поработать с Тони над созданием планов нескольких уроков и мероприятий для учеников. Тони описывает эти дни как «настоящее приключение, полное испытаний». Но они принесли ему истинное удовольствие, и благодаря им возродился его педагогический энтузиазм. Через несколько недель после начала пробных уроков в школу пришла мама одной из учениц с вопросом: «Да что же такое тут происходит?» Она заметила в своей дочери положительные изменения и хотела понять, в чем их причина.

На занятиях Тони предлагал детям множество ролевых игр, которые были основаны на примерах из реальной жизни, и спрашивал своих учеников, как они поступят в тех или иных ситуациях, используя **7 Навыков**. В конце одного из уроков к нему подошел мальчик, который сказал: «Впервые в жизни мне позволяют говорить о том, о чем я хочу. Я вышел из семьи хулиганов, но я знаю, что всё сейчас зависит от меня — по крайней мере то, что касается моей жизни». Тони вспоминает состоявшийся примерно в то же время разговор с монахиней, которая сказала ему: «Тони, дети хотят знать свой путь. Они — гораздо больше, чем думает большинство взрослых, — любят, чтобы их направляли, чтобы для них устанавливали твердые правила». Тони убедился в справедливости этих слов на примере своего класса. Он вовсе не собирался превращать уроки в сеансы психотерапии, но обнаружил, что ученики крайне нуждаются в обсуждении со взрослыми, которым они доверяют, того, что действительно их волнует.



С момента первой публикации тираж книги «7 Навыков высокоэффективных тинейджеров» превысил три миллиона экземпляров. Книги проникли в школы всего мира, в том числе и в этот класс в Корее, где дети учат песенку, посвященную 7 Навыкам, сопровождая пение жестами

Тони также получил сертификат, позволяющий проводить тренинги и для персонала школы, и это, по его словам, тоже вдохнуло новую жизнь в его карьеру. Он вспоминает, как однажды поставил перед группой учителей задачу: в течение следующей недели найти способы для применения концепции «Эмоционального банковского счета». Одна учительница из той группы позднее рассказывала, что ей нужно было каждое утро встречать учеников у одного из 13 входов в школу. Она решила, что будет делать «вклад на счет» каждого ученика, входящего через эту дверь. И в самый первый день ей пришлось столкнуться с ватагой весьма развязных мальчишек. Один из них использовал нецензурную лексику, но она воздержалась от того, чтобы устроить ему взбучку, и мальчишки обратили на это внимание. На следующий день, когда пришли те же мальчишки, она вежливо заговорила с ними. На четвертый день они сами были вежливы и уважительно поздоровались с ней. На следующей неделе ей было поручено стоять у другого входа, и, к ее удивлению, кое-кто из учеников, обычно входивших через дверь, у которой она стояла прежде, заметил ее отсутствие и стал ее разыскивать. Они хотели поприветствовать ее и сказать, что им ее не хватает.

С самого начала им было трудно найти средства на приобретение учебных материалов. Но когда местные жители стали узнавать о том, что происходит в школе, многие предложили свою помощь. Один из них — прокурор округа — пообещал Тони, что часть средств от продажи товаров, конфискованных у наркоторговцев, будет направлена в школу для обучения 7 Навыкам. Он опирался на рациональный расчет: расследование убийства или другого преступления, связанного с наркотиками, розыск, арест, суд, вынесение приговора преступнику и заключение его в тюрьму обходились округу примерно в миллион долларов, а то и дороже. «Спасите одного ребенка, — сказал он, — и вы сэкономите округу миллион».

Сегодня Тони уже вышел на пенсию, но, вспоминая годы преподавания, он говорит, что взлетом его карьеры было время, когда он учил 7 Навыкам. Я лично благодарен ему и таким педагогам как он, которые так творчески помогли компании FranklinCovey донести 7

Навыков до подростков, найдя для этого очень практичные и исполненные смысла методы.

Средняя привилегированная школа Ноубл Стрит

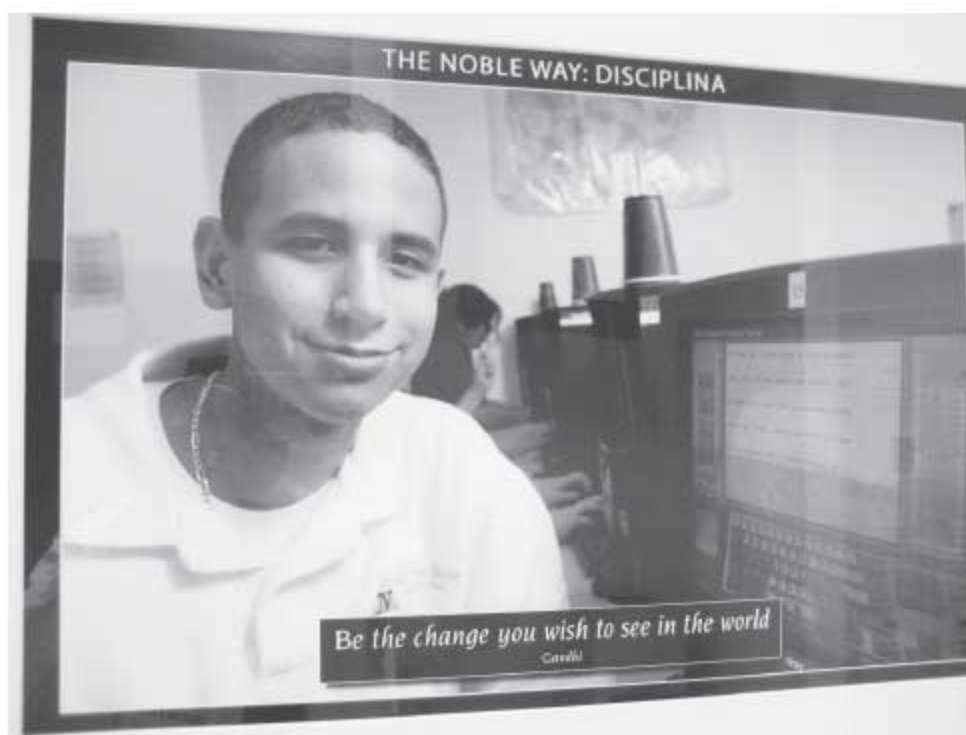
Из-за напряженного учебного плана и особенностей своего устройства большинство средних школ не встраивают **7 Навыков** в свою культуру, как это делают начальные, а преподают их как предмет по выбору, включая их в один из курсов, или делают частью какого-нибудь мероприятия, например, программы адаптации для первогодков. Однако в средней привилегированной школе Ноубл Стрит (Чикаго) все не так.

Эта школа открылась в 1999 году, ее основали Майкл и Тоня Милки, до того работавшие учителями государственных общеобразовательных школ в партнерстве с Ассоциацией Северо-Западного университета — организацией, занимающейся социальным обеспечением в Чикаго. То, что начиналось как одна школа, сегодня разрослось в семь кампусов, расположенных в бедном районе Чикаго. В эти школы принимают всех детей, не предъявляя к ним специальных вступительных требований (в отличие от многих частных школ). Восемьдесят пять процентов из около 500 школьников каждого кампуса происходят из семей с низким доходом. Большинство из них латиноамериканского или афроамериканского происхождения.

С самого начала Майкл и Тоня представляли себе, что их школа должна стать другой. Они установили высокие стандарты поведения, в том числе настаивали на аккуратности и соблюдении приличий в одежде. Нарушения правил здесь влекут за собой дисциплинарные взыскания, которые могут привести к тому, что ученика оставят на дополнительные уроки или не переведут в следующий класс. Это может показаться слишком серьезным, но супруги Милки и учителя без устали напоминают детям, что хотят, чтобы после окончания школы или колледжа они были готовы к поступлению на работу, а аккуратная, приличная одежда и соблюдение гигиены для этого необходимы.

Несмотря на высокие ожидания, школа не производит впечатления чрезмерно строгой. Посетители видят счастливых учеников, доброжелательно общающихся друг с другом. На стенах висят фотографии учеников, которые с удовольствием работают над значимыми проектами. Здесь школьники должны определенное количество часов посвятить общественно полезной работе, и обычно они делают это с удовольствием — им это интересно, ведь вся работа выполняется совместно с одноклассниками и учителями. Ученики-лидеры участвуют в принятии общешкольных решений и помогают в поддержании оптимистичной культуры школы.

На вопрос, что обогащает культуру их школы, учителя отвечают, что это **7 Навыков** и подход школы к воспитанию характера и к дисциплине. Каждый кампус волен самостоятельно определять, как именно преподавать детям **Навыки**, основывая свое решение на том, что будет лучше работать в каждой конкретной ситуации. Например, в Первом кампусе **7 Навыков** преподают в рамках программы по литературе для первогодков. Дети читают в классе «**7 Навыков высокоэффективных тинейджеров**» в начале первого семестра, затем до конца года им предлагают подборку книг, рассказывающих истории людей, которые научились управлять своей жизнью и добились успеха, преодолев многочисленные трудности. Среди них «Победитель улиц», «Вторники с Мори», «Китайская золушка» и «Над пропастью во ржи». (Приверженцам традиционной программы нет нужды беспокоиться: Шекспира будут изучать в более старших классах.) Во время обсуждения прочитанных книг ученики закрепляют принципы **7 Навыков**. Многие письменные задания для классов также включают концепции, связанные с **7 Навыками**, например, детей просят написать личную миссию и вести дневник. Кроме того, ученики пишут сценарии комедии, в которой **Навыки** изображаются в действии. В конце года ее играют перед всей школой.



В холлах школы плакаты с портретами учеников прошлого и настоящего напоминают детям об их потенциале и возможностях

В кампусе Прицкер **Навыки** входят в программу уроков социологии, которые мисс Дегайя ведет для первогодков. Они тоже читают в классе книгу «**7 Навыков высокоэффективных тинейджеров**», а затем обсуждают, как можно использовать прочитанное для решения различных социальных проблем. Ученики с готовностью делятся своим мнением по самым противоречивым вопросам и очень серьезно обсуждают, как можно на основе навыков разрешить социальные или личные проблемы, например, связанные с наркотиками, сексуальным насилием и алкоголем. Дело в том, что они доверяют мисс Дегайя, зная, что она интересуется их жизнью сейчас и заботится об их будущем.

Все кампусы привилегированной школы Ноубл Стрит отличаются от других средних школ, преподающих детям **7 Навыков**, тем, что знакомство с принципами лидерства там не прекращается весь первый год, и тем, что оно не ограничивается одним классом. Все здешние учителя подкованы в **7 Навыках** и регулярно используют их во время консультационных занятий. Каждому ученику в начале первого года обучения назначают учителя-консультанта, который остается с ним в течение всех четырех лет. Эти учителя каждый день встречаются со своими подопечными и часто обсуждают один или несколько навыков. Таким образом, учитель-консультант действует как воспитатель и наставник ребенка.

Одна из здешних преподавателей физкультуры рассказала, как однажды она смеялась во время матча по баскетболу, несмотря на то что команда, которую она тренировала, проигрывала, и некоторые игроки были разочарованы и теряли самообладание. Ее развеселило, как дети, болеющие за своих товарищей, начали скандировать: «Соберитесь. Будьте проактивными. Возьмите себя в руки». Конечно, не все в этой школе идет абсолютно гладко. Как-то одна школьница пожаловалась учителю, что отец забрал у нее «**7 Навыков высокоэффективных тинейджеров**» и отказывается вернуть, пока не дочитает, поэтому девочка не может принести ее в класс.

Больше всего прочего Ноубл Стрит гордится высоким уровнем поступления учеников в колледж. И не зря! Он гораздо выше, чем в любой соседней школе. Когда-то Ангелика Алфаро училась в первом выпускном классе Ноубл Стрит. С тех пор она окончила Университет Иллинойса, получив диплом по психологии и латиноамериканской культуре, и

вернулась в школу на должность координатора по работе с выпускниками. Она рассказывает, что пока училась в школе, ей всегда было сложно запомнить **7 Навыков** в правильном порядке, но уже в колледже она поймала себя на том, что постоянно использует их. Она была первой в своей семье, кто окончил колледж, и признает, что много раз готова была бросить учебу, однако миссия «Никогда не сдаваться», которую она придумала для себя в первый год в школе, поддерживала ее и не давала свернуть с пути.

Итак, как всё это влияет на успеваемость и другие показатели успеха? Конечно, не всё можно приписать лишь **7 Навыкам**, но результаты выпускных экзаменов в Первом кампусе всегда среди самых высоких для общеобразовательных школ Чикаго. Посещаемость в школе также высока. И очень показательно, что ученики гораздо чаще обсуждают, в какой колледж пойти, — вопрос, продолжать ли вообще образование, даже не стоит на повестке дня.

И это еще не все. За четыре года в школе была всего одна драка. В туалетах вы не увидите граффити. Ученики обращаются друг с другом с уважением. Также с уважением они относятся к взрослым, во многом потому, что **к ним самим** относятся с уважением. Очередь из учеников, желающих поступить в эту школу, насчитывает более 2 тысяч человек. Более того, многие родители ежедневно везут своих детей в школу издалека, и немало учеников очень рано выходят из дома, чтобы на самых первых рейсах общественного транспорта добраться до школы и успеть на уроки. Все это, по моему мнению, очень ярко и убедительно свидетельствует не только о том, что дети и родители думают о привилегированной школе Ноубл Стрит, но и о том, чего они хотят от школы.

Средняя школа Мар Виста

Как я уже говорил, большинство средних школ не интегрируют **7 Навыков** в свою культуру так же полно, как это делает Ноубл. Чаще они включают **7 Навыков** в разовые специальные мероприятия или встраивают в уже существующие программы. Один из примеров такого подхода — средняя школа Мар Виста в городке Империял Бич, штат Калифорния.

Д-р Луиза Фиппс — чрезвычайно инновационно мыслящая директор и педагог. Ассоциацией школьных администраторов Калифорнии она была удостоена звания «Директор года» и обладает большим опытом успешной работы в сложных школах. На своем нынешнем месте в Мар Виста д-р Фиппс работает уже десять лет. Под ее руководством школа достигла значительных успехов в повышении академической успеваемости и, по словам учителей, феноменальным образом изменила культуру.

Вскоре после прихода в Мар Виста д-р Фиппс устроила для учителей и других работников школы поездку на остров Коронадо, расположенный недалеко от побережья. Там весь персонал изучал **7 Навыков**. Д-р Фиппс считала, что это прекрасный способ дать учителям понять, что она заботится о них и желает каждому из них всего самого лучшего. Одним из результатов семинара стало то, что д-р Фиппс и еще несколько учителей стали искать способы передачи **7 Навыков** ученикам.

Их первой попыткой было обучение **7 Навыкам** в рамках занятий английским языком в девятом классе. Оказалось, что это очень сложно сделать, поскольку слишком много информации нужно было покрыть в дополнение к тому, что требуется обязательной программой. Но, видя, какую пользу дети извлекли даже из этого первого эксперимента, д-р Фиппс и двое ее учителей — Мэри и Дэвид Холден — разработали самостоятельный курс, который они решили преподавать всем ученикам в первый год обучения.

Более семи лет супруги Холден и еще несколько преподавателей учат школьников **7 Навыкам** в рамках инновационного курса, которому они дали название «Перекрестки». В ходе этой программы, все элементы которой объединены **7 Навыками**, детям прививают то, что им будет необходимо в дальнейшей жизни и карьере. Каждый день по этой программе проводится по семь уроков для классов первого года обучения в средней школе, в каждом из которых участвуют около 35 учеников. Детям в классе разрешено пользоваться книгой «7

Навыков высокоэффективных тинейджеров», а также «Практическим пособием ученика».

По словам супругов Холден, детям нравятся эти уроки и сами навыки. Особенное удовольствие им доставляет участие в игровых проектах, например, съемках видеороликов со сценками, посвященными **Навыкам**, которые они сами придумали. Супруги Холден отмечают, что именно те немногие ученики, которые сопротивляются обучению **Навыкам**, больше всего в них и нуждаются. И уже несколько таких учеников, которые теперь учатся в старших классах, приходили к ним, чтобы поблагодарить. Эти дети поняли, как **Навыки** помогли им не только в школе, но и в жизни в целом.

Хотя эта программа сама по себе и не рассматривалась как общешкольная культурная инициатива, Мэри настаивает на том, что **Навыки** оказали несомненное влияние на культуру школы. С тех пор как программа «Перекрестки» была введена в учебный план, в школе снизилось количество дисциплинарных проблем, увеличилось число учеников, успешно прошедших подготовку к колледжу. Мэри также отмечает, что дети в стенах школы стали гораздо меньше пользоваться ненормативной лексикой. Но больше всего ее радует, что они в рамках программы «Перекрестки» открыто обсуждают свои реальные жизненные проблемы, потому что знают, что это безопасно и полезно. «Детям необходима модель, опираясь на которую они смогут справляться со своими проблемами по-взрослому, — говорит она, — и **7 Навыков** предоставляют им такую модель».

Средняя школа Рузвельт

Вот пример еще одной средней школы. Старая пословица гласит, что полностью понять другого человека невозможно, пока не пройдешь мило в его туфлях. В отношении Мэрилин Вруман можно сказать, что ее нельзя оценить по достоинству, пока не пройдешь мило по ее школе — именно такое расстояние придется пройти по школьным коридорам и территории. И эта прогулка того стоит: ведь эта школа — еще и пожарная часть, кафе-мороженое, танцзал в стиле 1970-х, природный оазис с рыбками, кроликами и водопадами.

Когда Мэрилин узнала о том, что ей предстоит возглавить среднюю школу Рузвельт — школу шестых-восьмых классов в Оклахома-Сити, штат Оклахома, — она заплакала, и это не были слезы радости. До сих пор Мэрилин работала только в старших классах и вовсе не была уверена, что средняя школа для нее. Кроме того, она знала, что это школа, подвергающаяся критике из-за поведения учеников, что она расположена в старом, давно не знавшем ремонта здании, в районе, которым управляют банды. Она вспоминает, что «холлы школы были полны детей, неуспешных в учебе из-за социальных проблем, с которыми они не могли справиться». Она знала, что ей не следует соглашаться на эту работу — наверняка потом ей предложат еще что-то. Однако из головы у нее не выходила одна мысль: «Если Бог хочет этого от меня, я согласна».

В школе Рузвельт учились 800 детей, и все они получали обеды бесплатно. Около 15 процентов здешних мальчишек были связаны с бандами. Поэтому, приняв это предложение семь лет назад, Мэрилин задалась вопросом: «За что взяться в первую очередь?» Она решила, что начнет свой крестовый поход, во-первых, со здания и, во-вторых, с учителей.

Холлы школы были так же мрачны, как оценки детей. Маленькие темные тамбуры на входе и выходе из холлов были разрисованы граффити и заставлены сломанными шкафчиками учеников. В этих шкафчиках было очень удобно хранить наркотики и контрабанду. Поэтому Мэрилин с помощью нескольких учеников-лидеров за лето убрала все эти шкафчики. Дети разобрали их и вынесли на школьный двор, откуда их увезли на свалку. Основа шкафчиков была вмонтирована в бетонные плиты, поэтому Мэрилин взяла напрокат отбойный молоток и снесла их, а дети вывезли мусор на тачках. Думаю, что вид новой директрисы, которая с отбойным молотком в руках расправляется с неугодными ей шкафчиками, послужил по крайней мере некоторому улучшению дисциплины в школе.

Работая вместе с учениками, Мэрилин установила с ними дружеские отношения и

заслужила их уважение. По школе разнесся слух о том, что «новой директрисе не все равно, она заботится о деле». Мэрилин заметила, что многие ученики практически не владели социальными навыками. Днем они не могли оторваться от видеоигр, а вечером боялись выходить из дома, поэтому у многих просто не было возможности развить в себе элементарное умение общаться с людьми. Потому-то на месте шкафчиков она с учениками-лидерами обустроила помещения, где дети могли общаться друг с другом. Юг Оклахома-Сити — это район, традиционно поставляющий пожарным частям большое число пожарных. Поэтому для части учеников одно из помещений школы превратили в учебную пожарную станцию, укомплектованную спусковым пожарным столбом, гидрантом и фотографиями. Другие ученики интересовались классическими автомобилями, поэтому одно из помещений было посвящено автомобилям. Еще одну комнату оформили в духе кафе-мороженого 1970-х. Следующее помещение перешло в распоряжение учителей, превративших его в научный рай с большим аквариумом и водопадом, которые используются для проектной работы классов. Начав реконструкцию, Мэрилин не раз слышала слово «безумие». Ей говорили: «Дети сразу всё разрушат». Но Мэрилин проявила доверие к ученикам, и сегодня — семь лет спустя — всё цело и ничего не разрушено. Ученики гордятся этими тематическими зонами. Они понимают, что всё это принадлежит им.

Второй областью, на которой Мэрилин сфокусировала свои усилия, — были учителя. Несколько педагогов работали здесь уже давно и подходили к преподаванию по старинке. Вместо того чтобы выйти из себя или устроить чистку, Мэрилин поступила в соответствии с рекомендациями книги, которую только что прочла: «Если не накормить учителей, они съедят учеников!» Некоторые учителя давно хотели, чтобы у них было место для занятий, поэтому Мэрилин превратила одно из пустых помещений в учительскую. Она стала приглашать специалистов, которые читали учителям лекции по современным педагогическим методам. Именно тогда они услышали про **7 Навыков** и решили обучиться им. Одна из причин этого решения заключалась в философии Мэрилин, в соответствии с которой «учителя, которые не чувствуют, что они полезны и эффективны, не могут строить хорошие отношения с учениками, а ученики без этих отношений просто не будут учиться».

Мэрилин каждый день использует **7 Навыков** в своей работе директора. Она прекрасно умеет «представлять конечную цель» и затем вдохновлять людей, чтобы те стремились к ее осуществлению наилучшим для них способом. «Они знают, что для меня является „большими камнями“ (самым важным) при работе в классе, — говорит она, — но в остальном у них есть все полномочия для принятия решений по своему усмотрению».

Когда **7 Навыков** вошли в жизнь учителей, они — совершенно естественным образом — стали искать способы донести эти принципы до детей. У некоторых учителей это получалось легко, какой бы предмет они ни преподавали. Сама Мэрилин намерена разработать курс продолжительностью в год и вести его в команде вместе с одним из учителей. В ходе этого курса детей обучают основам лидерства, используя разные источники, а **7 Навыков** являются ядром программы. Кроме того, дети участвуют в полезных для школы лидерских проектах, и еще Мэрилин использует их как медиаторов, помогающих урегулировать споры, возникающие между школьниками. Сегодня этот курс длится в течение шести учебных часов.

Первые годы в школе Мэрилин было несколько учеников, которых она считала проблемными. Большинство директоров нашли бы способ избавиться от них, но Мэрилин чувствовала, что этим детям просто нужно время, чтобы повзрослеть. Она получила грант в размере 10 тысяч долл. на строительство помещения для веревочного курса¹³, чтобы обучать детей навыкам лидерства, и наняла подрядчика, который должен был работать вместе с пятнадцатью трудными парнями над дизайном, строительством и установкой восьми низких веревочных элементов. Этот опыт помог мальчишкам обрести уверенность в себе, которую затем они смогли распространить и на учебу. Команду учеников,

¹³ Игра, относящаяся к командообразующим или развивающим личность мероприятиям. Конструкция обычно состоит из высоких и низких элементов.

включающую нескольких трудных подростков, обучили и сертифицировали как ведущих веревочного курса. Один из этих ребят позже сказал: «Я даже представить себе не мог, что буду как лидер стоять перед какой-либо группой».

Очевидно, что Мэрилин — сторонница поиска способов мотивировать учеников становиться лидерами. Она широко улыбается, говоря: «Я верю в детский труд». Когда в школу привозят учебные принадлежности и оборудование, Мэрилин поручает ученикам — т. е. тем, кто и будет всем этим пользоваться, — всё это распаковать и смонтировать, особенно если речь идет о чем-то техническом, с чем многие школьники, по ее мнению, говорят на одном языке. Когда школе стало не хватать площадей, Мэрилин решила переоборудовать бывшие складские помещения в четыре новых классных комнаты. И — как вы, возможно, догадались, — к их проектированию и обустройству привлекла учеников. Они должны были измерить помещения, решить, как разграничить пространство, изучить проектные и строительные нормы и рассчитать количество необходимых строительных и отделочных материалов. Несколько учителей научили их устанавливать каркасы стен и обшивать их стеновыми панелями. Конечно, местное административно-хозяйственное управление наблюдало за работами и могло бы прекрасно выполнить их самостоятельно, но что нового тогда узнали бы дети о математике, архитектуре, строительстве, командной работе или лидерстве?

Однако если к этому моменту вы начали представлять себе среднюю школу Рузвельт как сверкающий рай с водопадами, аквариумами и цветами на каждом углу, то вас ждет разочарование. Каждое утро дети все еще проходят в школу через металлодетекторы. Каждое утро по дороге на работу Мэрилин все еще проезжает мимо многоквартирных домов, чтобы посмотреть, не появились ли за ночь на их стенах граффити, выполненные местными бандами и угрожающие кому-то из ее учеников. Поэтому школе Рузвельт пока еще далеко до рая. Но постепенно, одна за другой, жизни учеников меняются. Мэрилин знает, что ей никогда не удостоится тех блестящих наград, которые получают другие школы района за высокую успеваемость. Она приняла эту данность еще перед тем, как проактивно решила принять предложение стать директором школы Рузвельт. Она довольна тем, как развивается школа, и с готовностью хвалит за это своих коллег. «Трудолюбивые люди хотят сотрудничать с трудолюбивыми людьми, — говорит она, — и это одна из причин, по которой мне нравится работать именно здесь».

Сингапур

В предыдущей главе я рассказал о том, что Министерство образования Сингапура в конце 1990-х годов инициировало обучение учителей **7 Навыкам**. Хотя почти половина из 20 тысяч учителей познакомились с **7 Навыками** лишь в 2000 году, в ответ на повторяющиеся запросы педагогов и родителей навыки стали просачиваться к школьникам.

Одной из первых поддержала идею обучения детей **7 Навыкам** средняя школа Клементи Таун под руководством директора миссис Тан. **7 Навыков** здесь использовали для того, чтобы помочь переходу детей в старшие классы. В школе понимали, что в старших классах детям требуется большая самодисциплина и способность к самостоятельному обучению, и считали, что **7 Навыков** им в этом помогут. Учителя также предполагали, что дети смогут лучше подготовиться к вступительным экзаменам в колледж и освоить основные навыки творческого мышления, работы в команде и межличностного общения.

Поэтому во взаимодействии с сингапурским офисом FranklinCovey и педагогами из соседних школ был разработан курс под названием HEY — аббревиатура от **Highly Effective Youth**, «Высокоэффективная молодежь». HEY мало отличается от того, что делают в других средних школах, где **7 Навыков** преподают в качестве отдельного курса. Однако уникальность подхода школы Клементи Таун заключается в том, как они распространили концепцию **7 Навыков** по всей школе и учебному плану. Обучение по программе прошли все учителя, и каждую неделю на общешкольном собрании преподавателей перед ними

выступают их коллеги, ведущие программу НЕУ, и рассказывают, на какой концепции **7 Навыков** ученики сосредоточатся на этой неделе. Другие учителя предлагают методы закрепления этих концепций на своих уроках в течение всей недели, вне зависимости от того, какому предмету они учат. Например, если на этой неделе изучают **Второй Навык**, то учитель физики задаст детям, которые проводят учебный эксперимент, следующий вопрос: «Какую конечную цель мы представляем, начиная этот эксперимент?» Таким образом, навыки становятся живой составляющей культуры школы, их принципы оживают для детей и учителей на уроках по всем предметам.

Помимо занятий в классе, о **7 Навыках** напоминают плакаты в холлах школы, а на ее фасаде висят посвященные им огромные баннеры. О применении **7 Навыков** говорят на еженедельных собраниях, а для родителей организуются вечера изучения **7 Навыков**. Но есть и еще три новаторские идеи — **особенности**, — которые в Клементи Таун интегрировали в свою работу и о которых я хочу вам рассказать. Одна из них — то, что уроки НЕУ проходят в специализированных классах, украшенных плакатами и другими наглядными материалами, посвященными **7 Навыкам**. Это создает необходимую детям атмосферу погружения в тему, а все сертифицированные ведущие имеют удобный доступ к общим учебным материалам.



Спрятавшаяся под сенью жилых домов-небоскребов Сингапура средняя школа Клементи Таун — одна из пионеров внедрения программ лидерства для подростков в Юго-Восточной Азии

Вторая особенность — проведение в школе мероприятий под названием «День НЕУ». В этот день ученики, обучающиеся по программе НЕУ, проводят однодневный семинар для школьников, которые на год-два младше. Навыки преподают блоками, и младшие школьники переходят из группы в группу — от навыка к навыку — в течение всего дня. В

Клементи Таун считают, что это не просто прекрасный способ знакомства будущих учеников с навыками, но и способ повторения и углубления понимания принципов лидерства для тех учеников, которые уже учатся по программе НЕУ.

Познакомив с **Навыками** более 2 тысяч школьников, в Клементи Таун теперь предпринимают усилия по их практическому применению учителями и всей школой в целом. С этой целью они используют модель **7 Навыков** для оценки своей эффективности — и это третья особенность подхода Клементи Таун. Недавно в школе провели внутренний аудит культуры, в ходе которого персонал оценивал, насколько, по их мнению, в школе реализуется каждый из **Навыков**. Они оценивали, насколько проактивно школа ведет себя, насколько она следует тому, чтобы сначала представлять конечную цель, чтобы делать сначала то, что необходимо делать сначала, насколько школа думает в духе «Выиграл-Выиграл» и т. д. Здесь считают, что таким образом в людях поддерживается чувство ответственности и помогает им самим быть образцами лидерского поведения. Первый опыт сбора обратной связи оказался для них очень показательным и полезным.

Гватемала

Эту историю я очень люблю. Уверен, такой подход имеет огромный потенциал не только для Гватемалы, но и для других стран мира.

В 2003 году Мария дель Кармен Ачена, только что назначенная министром образования Гватемалы, начала совершать рабочие визиты в школы. Она разговаривала с учителями, учениками и их родителями, и у нее росло беспокойство, потому что никто из них не говорил о будущем — ни своем собственном, ни страны в целом.

Тридцать шесть лет Гватемала страдала от разрушительной гражданской войны, в которой погибли тысячи людей, и экономика ее превратилась в руины. К 1996 году, когда воюющие стороны наконец сложили оружие, страна лишилась чего-то неоценимо важного — надежды и оптимизма молодежи. Лишь двое из десяти молодых людей в Гватемале оканчивали школу. Мария описывает молодежь как «вялую, разобщенную, не интересующуюся тем, как принести пользу своей стране».

Учитывая, что средний возраст жителей Гватемалы составлял всего 18 лет, а более 40 процентов населения еще не достигли 14, Мария понимала, что отсутствие надежды у молодежи означает отсутствие надежды у всей Гватемалы. Поэтому она приняла участие в формировании группы, нацеленной на то, чтобы сделать страну лучше. Одной из первых задач этой группы была реформа образования. В этом направлении ранее уже предпринимались кое-какие усилия, однако все они приносили весьма посредственные результаты. И вот во время поездки в Финляндию Мария узнала об инновационной программе, в ходе которой старших учеников средних школ учили мечтать о лучшей стране и о лучшей жизни. Она хотела бы реализовать что-то подобное в Гватемале, но как?

В июне 2005 года Мария присутствовала на презентации, которую я проводил в Гватемале. Затем она несколько дней размышляла о будущем своей страны. В результате она приняла твердое решение о запуске в школах программы «Путь мечты». Министр прочла книгу **«7 Навыков высокоэффективных людей»**, которая убедила ее в том, что эти навыки могут стать основой, способной помочь молодежи справиться с сомнениями. Чем больше ее команда добивалась синергии внутри себя, тем сильнее Мария верила, что навыки вдохновят учеников и учителей на то, чтобы они «вновь научились мечтать», и оснастят их инструментами, которые позволят сделать их мечты реальностью.



После десятилетий социальных потрясений подростки Гватемалы обретают свои мечты благодаря правительственной программе «Путь мечты», в основу которой положены **7 Навыков**

При поддержке консультантов FranklinCovey была создана команда, которую возглавила д-р Ангелика Сатиро. Казалось, моментально были подготовлены учебные руководства, игры, музыка и другие необходимые ресурсы. К осени 2006 года более 2500 учителей государственных и частных школ по всей стране прошли обучение **7Навыкам**, и это обеспечило их необходимую мотивированность для запуска программы «Путь мечты» для учеников старших классов средних школ. И хотя изначально некоторые педагоги и политики возражали против программы, первые результаты работы с детьми оказались настолько позитивными, что оппозиция быстро исчезла.

Поражает, что к концу 2006–2007 учебного года обучение по программе «Путь мечты» прошли 175 тысяч учеников старших классов, разработавших исполненные смысла позитивные «планы на жизнь». Существенным требованием программы является командная разработка учениками планов действий, направленных на борьбу с такими социальными проблемами, как жестокое обращение с детьми и СПИД. Некоторые команды разрабатывали планы помощи пожилым людям, другие занимались вопросами улучшения школьных библиотек, восстановления земель, пострадавших от вырубки лесов, поддержки бизнеса в бедных поселениях. Общая тема работ школьников звучала так: «Мечты о лучшей Гватемале». Один из недавних выпускников заявил: «Теперь, когда мы точно знаем, чего хотим от жизни, ничто нас не остановит».

В течение 2007 года еще 4 тысячи учителей страны познакомились с **7 Навыками** и программой «Путь мечты». Мария считает: «Уже сейчас можно сказать, что наша программа принесла успех. Молодежь, учителя и родители сильно изменились. Сегодня дети выходят из школы готовыми к взрослой жизни, они стремятся изменить Гватемалу. Они — агенты перемен, лидеры своего сообщества, у них есть четкие цели и реальные планы. Они воодушевлены и убеждены в том, что являются хозяевами своей жизни, что успех и счастье зависят только от них самих».

Видение заключается в том, чтобы за следующие десять лет с ценностями, заключенными в **7 Навыках**, познакомился один миллион школьников Гватемалы. Одновременно здесь готовят программы обучения навыкам детей более раннего возраста.

Скоро все десятиклассники в стране в рамках обязательной учебной программы получают по экземпляру **«7 Навыков высокоэффективных тинейджеров»**. Не могу выразить, насколько я восхищен Марией, с которой неоднократно встречался. Она — настоящий лидер, обладающий ясным видением.



Учеников старших классов в Гватемале награждают на церемонии, посвященной защите их проектов в рамках программы «Путь мечты»

Начиная работать над этим проектом, мы, учителя, сами должны были начать с мечты о нашем будущем, иначе мы не смогли бы научить молодежь мечтать. Приступив к обучению **7 Навыкам**, мы вдруг обнаружили, что внутри нас скрыто сокровище, которому до сих пор мы позволяли оставаться в спящем состоянии. Это открытие повлияло на эффективность нашей работы и на успехи наших учеников.

Я очень благодарна за то глубокое влияние, которое **7 Навыков** оказали на мою жизнь. Раньше я считала, что достигла предела своих возможностей, что мне больше нечего предложить. Я поверила, что не являюсь творческим человеком. Сегодня я изменилась, я уже не та, что два года назад. Я верю в себя и убеждена, что принесу пользу моим ученикам. Я работаю с новой уверенностью в том, что у меня всё еще есть простор для развития и что я могу принести пользу моей стране. Я вижу, как эта вера отражается на моих учениках, потому что они растут вместе со мной.

Учительница из Гватемалы

Япония

В Японии **7 Навыкам** ежегодно учат более 13 тысяч подростков. Истоки этого двояки. Такахиша Ватанабе был учителем в начальной школе Гиода-ниши, расположенной в пригороде Токио, что в районе Фунабаши, префектуре Чiba. Г-на Ватанабе **7 Навыков** затронули лично, поэтому он по крупицам стал передавать их своим ученикам. Результатов его работы было достаточно, чтобы привлечь такое внимание других учителей, что о его успехах даже написали книгу, пользующуюся популярностью в Японии.

Между тем в Токио успешная компания Venture Link активно проводила для своих консультантов тренинги по базовым деловым навыкам. Однако чем больше они обучали

своих сотрудников, тем очевиднее становилось, что больше всего они нуждаются в базовых жизненных навыках, таких, как навыки общения, навыки управления временем и навыки управления конфликтами. Звучит знакомо? Один из членов совета директоров компании, г-н Ишикава, предложил обратить внимание на тренинг по **7 Навыкам**. Его послушали, провели этот тренинг, и это принесло успех. Но вопрос, который г-н Ишикава и его директор по обучению г-н Судзуки задавали себе, звучал так: «Почему нам приходится учить людей этим навыкам?» Другими словами: «Почему наших консультантов не научили этим жизненно важным навыкам раньше?»

Короче говоря, вскоре господа Ишикава и Судзуки уже направлялись к господину Ватанабе, чтобы познакомиться с его классом. Впечатление, которое они получили, было настолько сильным, что уезжали они в полной уверенности, что всех детей в Японии следует познакомить с **7 Навыками**. Бизнесмены осознавали все хитросплетения японской образовательной системы и понимали, что нереально убедить все школы в стране заняться преподаванием **Навыков**. Но глубоко внутри каждого из них было ясное видение того, какое значение это могло бы иметь не только для Японии, но и для каждого отдельно взятого ученика. Это видение настолько сильно овладело ими, что вскоре они обратились в японский офис FranklinCovey, чтобы убедить его сотрудников взяться за решение этой задачи. Хотя во FranklinCovey разделяли их интерес, люди здесь были заняты работой с корпоративными клиентами, и на это уходили все их обучающие ресурсы. И всё же общий энтузиазм двух компаний и их стремление помочь подросткам в обретении жизненно необходимых навыков оказались достаточно сильными, чтобы в итоге привести к решению о создании самостоятельной компании, сфокусированной исключительно на обучении школьников. Главой этой компании стал г-н Судзуки.



Бизнесмены по всему миру, такие как г-н Судзуки, недоумевают, почему людей не учили этим базовым жизненным навыкам на ранних этапах их образования — еще в школе

В Японии за попадание детей в лучшие школы идет ожесточенная конкуренция. Родители готовы пожертвовать практически всем, чтобы их сын или дочь учились в престижном учебном заведении. Поэтому тысячи родителей отдают своих детей в так называемые «школы репетиторства». Там ведут дополнительные занятия для учеников, в ходе которых они получают усиленную подготовку по таким предметам, как математика и чтение. Акцент делается на том, чтобы добиться более высоких баллов при прохождении тестов с целью поступления в школы с более высоким рейтингом.

Зная, как сложно внедрить новую программу в государственную школьную систему, г-н Судзуки решил стратегически сфокусироваться на том, чтобы **7 Навыков** стали преподавать в «школах репетиторства». Вначале для убеждения приходилось прилагать очень большие усилия: ведь **7 Навыков** не входят в категорию государственных экзаменов. Но постепенно число школ, обратившихся к **7 Навыкам**, увеличивалось, и исследования демонстрировали, что дети, прошедшие обучение по этой программе, сдают экзамены гораздо лучше. Конечно, такой факт привлек внимание многих людей, но прежде всего — родителей. Сегодня более 10 тысяч японских детей ежегодно изучают **7 Навыков** в «школах репетиторства», а еще 3 тысячи обучаются **Навыкам** в частных школах. Поскольку родители платят за обучение детей в «школах репетиторства» и в частных школах из своего кармана, я считаю, что это красноречиво говорит о том, чего именно родители в Японии хотят от школы.

Корпоративные и общественные связи

Множество школ всего мира знакомят своих учеников с **7 Навыками**, и каждая делает это по-своему. Например, в средней школе Араб, что в городке Араб, штат Алабама, заметили, что многие выпускники сразу же после окончания школы влезают в долги, покупая новую машину или получая кредит на образование в колледже и бросая учебу. Поэтому здесь разработали программу по финансовому менеджменту, в ходе которой детей обучают основам управления личными финансами. Первые три недели программы посвящены **7 Навыкам**. В средней школе Лемон Бей, находящейся в городе Энглвуд, штат Флорида, первую неделю каждого учебного года отводят обучению всех новичков **7 Навыкам** — этот переходный курс помогает детям, закончившим начальную школу, адаптироваться к средней школе. Я мог бы рассказать вам о разных путях внедрения **7 Навыков** во множество школ — в Корее, Нидерландах, Великобритании, Малайзии, Коста-Рике и других странах. Я назвал лишь некоторые. Но вместо этого я поделюсь с вами двумя короткими историями о средних школах, где движущей силой являются общественные и корпоративные связи.

Первая история произошла в Луисвилле, штат Кентукки. На первый взгляд, луисвилльская история мало отличается от тех, о которых я уже рассказывал. Две здешние средние школы, Централ и Ирокез, обучают своих учеников **7 Навыкам**, но немного по-разному.

В школе Централ, альма-матер знаменитого боксера Мухаммеда Али, дети обучаются **7 Навыкам** в рамках программы юриспруденции и государственного управления, которая здесь является темой-«магнитом» и которую ведет Джо Гутманн. На другом конце города, в школе Ирокез, Сара Саттон обучает **7 Навыкам** в рамках уроков социологии для новичков и для второгодников. В обеих школах также предусмотрено последующее общее повторение и закрепление полученных знаний.

Но уникальной луисвилльскую историю делает то, как все здесь начиналось и кто за этим стоит. Д-р Том Крауфорд прекрасно знает эту историю. Том — профессор химии на пенсии, бывший проректор, новый обитатель Зала Славы университета Луисвилля. Незадолго до выхода на пенсию в книжном клубе Тому попала книга о **7 Навыках**. Все время, пока он читал ее, его не оставляла мысль: «Жаль, что я не знал этого, когда был подростком».

Приблизительно в то же время, слушая местные новости, Том стал обращать внимание на статистические данные, вызывающие большое беспокойство, — в его районе количество серьезных случаев применения насилия значительно выросло по сравнению с предыдущими годами, и почти в трети из них участвовали подростки. Многие пенсионеры на месте Тома посмотрели бы на эти цифры с отвращением и отправились играть в гольф или занялись каким-нибудь другим приятным хобби. Том, между прочим, признается, что тоже сначала пытался заняться гольфом. Но его жена скажет вам, что это не его стиль, потому что, по ее

словам, «он всегда думает о других». Поэтому он забросил гольф и с университетом Луисвилля начал работу над программой лидерства для молодежи.

Эта работа свела Тома с другими единомышленниками, в том числе с Уильямом Маккинли Блэкфордом IV, местным священником. Уильям — харизматичный бывший футболист, звезда университета Луисвилля. Но в прошлом у него был опыт бездомной жизни, когда у него не было другого пристанища, кроме грузовика, и это делает его способным смотреть на жизнь подростков с точки зрения человека, способного выживать в трудных условиях, и позволяет показать им, что он их понимает. Уильям много времени проводит, общаясь с молодежью и помогая им советом. Многие из этих подростков — это дети из неполных семей, кто-то из них никогда не видел своих отцов, кто-то был брошен совсем в юном возрасте. Том был рад тому, что Уильям вместе с ним стал готовиться на роль ведущего программы **7 Навыков**, — ведь он был для молодежи живым воплощением принципов, лежащих в ее основе.

Другим человеком, с которым познакомился Том, был Джо Гут-манн — учитель из средней школы Централ. Джо многие годы работал окружным прокурором Содружества Кентукки, т. е. его деятельность была направлена на то, чтобы отправлять молодых людей за решетку. Но, выполняя свой долг по обеспечению безопасности на улицах города, он не мог не думать о том, насколько было бы лучше, если бы больше делалось для предотвращения этих преступлений. Именно эти мысли заставили его бросить должность прокурора и стать учителем в средней школе Централ.

В ходе работы Том, Уильям и Джо встречали и других взрослых, которым была безразлична судьба молодежи их города. Одна из них, Барбара Секстон Смит, — женщина, которая добилась огромного успеха в бизнесе и которая тоже испытала удары судьбы. Их команда объединила усилия с местными банками, мэром города и местными общественными организациями, такими как «Успешные латиноамериканцы», «Городская лига», «Успешные чернокожие», «Энергичная молодежь», «Корпорация построения общества земли обетованной», «Фонд Линкольна» и «Видение надежды». Все они стремились найти способы, которые помогли бы им познакомить с **7 Навыками** подростков Луисвилля. На сегодня они собрали около 30 тысяч долларов, которые позволили сертифицировать 16 ведущих и в разных форматах донести **7 Навыков** более чем до 2600 подростков, а также распространить среди детей более 2 тысяч экземпляров книги «**7 Навыков высокоэффективных тинейджеров**».

Конечно, только будущее покажет, как проведенные тренинги повлияют на местную молодежь и городскую жизнь. Но Джо, например, считает, что они уже повлияли. Он вспоминает ученика, который в первый день учебы подошел к нему и попросил подсказать, как найти автобус, который идет к приюту для бездомных, где он живет. Когда через несколько дней этому ученику дали экземпляр книги «**7 Навыков высокоэффективных тинейджеров**», он не выпустил ее из рук, пока не перевернул последнюю страницу. Джо видел, что этот юноша поверил в себя, и почувствовал огромное удовлетворение, когда тот заговорил о колледже и о дальнейшей карьере. Он знает, что уже есть по крайней мере один молодой человек, который никогда не увидит зала суда изнутри — конечно, если он не решит стать юристом.

Такое же удовлетворение испытывают Уильям и Барбара, работая с молодежью на различных общественных мероприятиях в Луисвилле. А Том, которому исполнилось 77 лет, не загоняет шары в лунки, а получает удовольствие от того, что разъезжает по всему району, знакомя подростков с **7 Навыками** в форме семи научных экспериментов. Да, вы угадали! Каждый эксперимент представляет один из навыков. Ребятам особенно нравится эксперимент с бутылкой для газировки, и если его хотя бы однажды продемонстрируют при вас, в следующий раз вы возьмете с собой беруши. Судя по тому, как блестят глаза Тома, его карьера в Луисвилле только начинается.

Перейдем теперь ко второй истории. Недалеко от Луисвилля, в Индианаполисе, штат Индиана, два бизнес-руководителя, Майк Меличар и Билл Кэмпбелл, занимаются с

подростками похожей работой и делают это при поддержке своего работодателя, компании Dow AgroSciences, образовавшейся в 1990 году из совместного предприятия, созданного Dow Chemical Company и Eli Lilly. Обе компании обладали богатым наследием и уходящими на большую глубину культурными корнями, и все знали, что подобные совместные предприятия часто не добиваются успеха, в основном из-за того, что работники не могут расстаться со старым способом ведения дел. Поэтому вскоре после своего образования новая компания Dow AgroSciences начала искать что-то, способное связать две культуры воедино. Поиски завершились тем, что они нашли **7 Навыков** и обучили им 3 тысячи сотрудников компании по всему миру.

Майк и Том были одними из первых сертифицированных ведущих **7 Навыков** в компании Dow AgroSciences. Темп их работы по обучению сотрудников был так высок, что у них ни на что больше не оставалось ни времени, ни сил. Поэтому они были поражены, узнав, что их коллега Том Райт по утрам в субботу проводит «мозговые штурмы» с представителями местной школьной администрации, чтобы придумать, как принести **7 Навыков** в школы. Майк и Билл не могли понять, где Том черпает силы, но он рассказал им, что его питает видение, что каждый ребенок в Индиане познакомится с **7 Навыками**.

Работа Тома трагически прервалась — он погиб в авиакатастрофе, однако его друзья в Dow AgroSciences, в том числе Билл и Майк, зная о его мечте, были полны решимости воплотить его видение в реальность — хотя бы отчасти. Теперь вот уже более десяти лет они ежегодно приглашают 49 учеников местных средних школ (по семь человек из каждой школы) в корпоративный учебный центр Dow AgroSciences — на занятиях присутствует учитель, который выступает их наставником, и работник Dow AgroSciences в качестве корпоративного спонсора. В ходе однодневного увлекательного интенсивного курса школьникам дают представление о **7 Навыках**. Основное внимание в программе уделяется тем концепциям, которые наилучшим образом помогут ученикам эффективно строить взаимоотношения с другими людьми и добиваться успеха в будущей работе. В конце курса их награждают за участие.



Ученики из Малайзии позируют с сертификатами об окончании программы обучения **7 Навыков** высокоэффективных тинейджеров

Хотя Билл уже несколько лет на пенсии, в октябре каждого года он с энтузиазмом принимает участие в ведении одного из курсов. Майк — ведущий координатор программы, которую назвали «Общественной лидерской инициативой». Ими движет стремление помочь детям и воспоминания о том, как эти навыки в свое время изменили их собственную жизнь. Кто знает, возможно, в один прекрасный день каждый подросток в Индиане будет знаком с **7 Навыками** и сможет использовать их в своей жизни.

Я делюсь с вами историями из Луисвилля и Dow AgroSciences и обращаю ваше внимание на то, что там происходит, чтобы подчеркнуть, какой интерес общество и бизнес проявляют к благополучию сегодняшней молодежи и какими важными они считают базовые жизненные принципы, на которых основаны **7 Навыков**. Вы обратили внимание, что общественные лидеры и бизнесмены не стали в бездействии ждать, пока школы сами что-то сделают? Так же, как это произошло с несколькими начальными школами в Японии, все больше бизнесов и некоммерческих организаций принимают активное участие в том, что происходит с молодежью и ее образованием. Это касается разных возрастов и разных культур.

И выше...

Эта глава называется «Всё выше и выше...» Первое «выше» привело нас из начальной школы в среднюю. Я бы мог поделиться с вами и тем, что происходит в колледжах и университетах, но это тема другой книги. Поэтому, чтобы не отступать от задачи, которую я поставил себе здесь, второе «выше» будет рассказывать о том, что происходит с **7 Навыками** на уровне взрослых людей — сотрудников школ K-12, — уделяя особое внимание усилиям, которые прилагаются на уровне округа.

Во многих округах проводят семинары, посвященные этим навыкам как возможности расширения личных компетенций учителей и администраторов школ. По словам д-ра Сюзан М. Бейл, эти усилия приносят успех. Д-р Бейл провела углубленные интервью с педагогами в шести городах штатов Джорджия, Пенсильвания, Индиана и Калифорния. Все они принимали участие в семинарах, посвященных **7 Навыкам**. Она обнаружила, что семинары способствовали повышению удовлетворенности работой, улучшению коммуникации между сотрудниками, более успешной командной работе, большей сфокусированности на целях и развитию навыков работы с конфликтами. Но, хотя знакомство с **Навыками** отдельных преподавателей и ведет к некоторым организационным улучшениям, наилучшие результаты достигаются тогда, когда эти тренинги встроены в целенаправленную инициативу, охватывающую всю культуру, как это происходит в городе Тексаркана, штат Техас.

В независимый школьный округ Тексаркана входят средняя школа старших классов, средняя школа шестых-восьмых классов и восемь начальных школ K-5. В обеих средних школах суммарно учатся 1800 детей, и в каждой из начальных школ учатся примерно по 500 учеников. Почти половина местных учеников живут в семьях с низкими доходами.

Когда Ларри Салливан возглавил округ, тот был на грани банкротства как с финансовой, так и с академической точек зрения. Ларри — опытный педагог, на формирование философии образования которого значительное влияние оказал Уильям Глассер¹⁴, с которым он учился и работал на ранних этапах своей карьеры. Он также ярый приверженец **7 Навыков** и, заняв место руководителя округа, сразу почувствовал, что без них здесь не обойтись. Сложившуюся в то время ситуацию он описывал так: «Необходимо остановить кровотечение».

Но, по оценке Ларри, «лишь то, что округ истекает кровью, не значит, что каждому на голову нужно вывалить **7 Навыков**». Принимая во внимание, что в карманах округа гулял ветер, на первое место он поставил экономические приоритеты. Так, многие учителя и ученики практически погибали в классах без кондиционеров, и он считал, что разумно

¹⁴ Уильям Глассер — американский психиатр, автор теории терапии реальностью и теории выбора, применяющий их к образованию.

сначала решить несколько вопросов такого рода, перед тем как тратить какие-либо средства на **7 Навыков**. Он также хотел подождать, пока соберется команда руководителей, которые смогут выполнять работу, показывая пример использования навыков.

Ларри начал вводить **7 Навыков** на второй год. Основной проблемой он считал то, что директора школ работали каждый сам по себе — изолированно. Они не думали и не действовали как команда. У каждого был свой план, и они были мастерами ожесточенной борьбы друг с другом за ресурсы. Один из директоров, которого Ларри называет «снайпером», старался на взлете «уложить» любую попытку произвести перемены и сохранить в исходном виде — «заякорить» — всё, что нуждалось в изменении. Некоторые директора начальных школ ссорились из-за учителей и бывали крайне недовольны, когда преподаватели переходили в другую школу внутри округа.

Ларри хотел, чтобы люди мыслили нестандартно, добивались синергии и думали о будущем своих учеников, а не участвовали в склоках. Он начал с того, что вывез свою команду на природу — шаг, который он очень рекомендует. Он объяснил людям, что **7 Навыков** значат для него лично и почему он считает, что они принесут пользу всему району и им как команде. Но больше всего он хотел, чтобы они увидели полезность этих навыков для них самих — на личностном уровне. И до сих пор многие его сотрудники считают этот момент поворотным не только для культуры всего округа, но и для них лично. Эти несколько дней принесли им много синергии.

Но члены команды уверены, что реальную силу **7 Навыков** они в большей степени открыли благодаря тому, что Ларри сам является воплощением навыков. Он очень верит в **Пятый Навык**: «Сначала стремитесь понять, потом — быть понятыми». Поэтому в первые месяцы он много времени провел, выслушивая учителей и родителей. Он понял, что самый большой вклад в дело внесли не те, кто много шумел, а те, кто спокойно занимался своим делом и не отступал от своей задачи, и стал прислушиваться именно к их мнениям. Ларри также очень ценит **Четвертый Навык**: «Думайте в духе „Выиграл-Выиграл“». Он заставил родителей школьников поверить в то, что он видит в них клиентов и хочет, чтобы они были клиентами. Они стали понимать, что даже если Ларри не может в полной мере удовлетворить их потребность, то, по крайней мере, он хочет это сделать, и они будут работать вместе с ним над поиском «третьей альтернативы», позволяющей решить проблему.

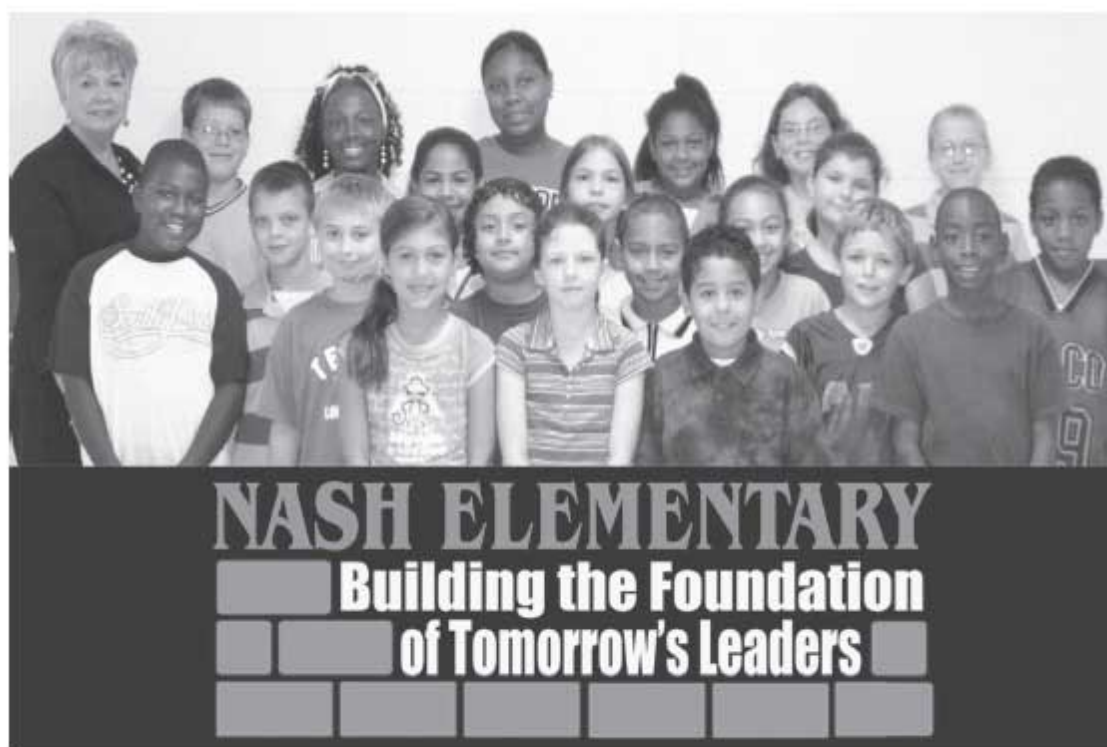
Шестой Навык — «Достигайте синергии» — и стремление ценить различия также являются существенной составляющей его стиля. Он не пытается делать чужую работу, а ценит способности другого человека. Например, он знает, что у его помощницы Бренды талант успокаивать людей. Когда звонили раздраженные родители, Бренда умела их выслушать, а не обвинять в ответ. Она могла выяснить, в чем дело, снизить накал, и когда звонок доходил до Ларри, человек на том конце провода уже был спокоен. Ларри признавал этот ее дар, поэтому, вместо того чтобы просить Бренду немедленно переводить такие звонки на себя или кого-то еще, он побудил ее использовать свой талант эмпатического слушания.

Отам Томас — директор округа по персоналу — имеет диплом MBA. Она — одна из нескольких сотрудников, которых Ларри взял на работу не из области образования. Отам рассказывает: «Наш бизнес связан с людьми, с развитием людей. В этом бизнесе необходимо умение строить прочные отношения. Мы обрели это умение благодаря **7 Навыкам**». Она добавляет: «До знакомства с **7 Навыками** каждый жил сам по себе, директора были недовольны друг другом. Теперь они работают вместе. Часть нашей новой системы оплаты труда связана с качеством совместной работы, с результатами округа в целом. Поэтому люди в значительно большей степени готовы разбираться в ситуации и помогать друг другу». Она также отмечает, что за последнее время значительно снизилось количество жалоб со стороны школьных работников.

Джеймс Генри Рассел, заместитель Ларри, рассказывает, что навыки принесли ему лично. «Для меня обучение **7 Навыкам** было как пробуждение. Я лично буквально поселился в **Седьмом Навыке** — „Затачивай пилу“. Я весил 125 кг, работал 90 часов в неделю, уровень холестерина у меня был выше, чем оценки лучших учеников. **Седьмой**

Навык убедил меня посвятить один час в день физическим упражнениям». Сегодня похудевший Джим являет собой пример личной дисциплины. Но, рассказывая о **7 Навыках**, он говорит в основном о том, что произошло в округе. Вот как он описывает ситуацию до **7 Навыков**: «Раньше ты радовался, провожая людей на пенсию. Сегодня их уход разрывает тебе сердце. Десять лет назад мы играли в игру „Выиграл-Проиграл“. Сегодня наш округ — это уже не несколько разрозненных островов, он объединился в команду, которая думает в духе „Выиграл-Выиграл“. Сегодня мы одна семья».

Теперь успех с окружного уровня просачивается ниже — на учеников. Какое-то время дети изучали **7 Навыков** в старших классах как предмет по выбору, но теперь совет директоров округа решил, что курс лидерства станет обязательным для получения аттестата. **7 Навыков** являются частью этого курса, и дети говорят о нем: «Эти уроки о нас — о нашей жизни». Когда стали видны результаты работы с детьми на окружном уровне, когда все ученики старших классов заговорили на одном языке лидерства, все 150 учителей и администраторов этих школ также проголосовали за то, чтобы пройти обучение. Директор Пол Нортон заявляет: «Теперь мы — **лидерский** кампус». Между тем Берти Нортон, вернувшаяся к работе для того, чтобы возглавить начальную школу Нэш, отвезла свою команду в А.Б.Комбс, а затем пригласила Мюриэл Саммерс к себе в школу. С тех пор прошел уже год, в течение которого в школе преподают принципы лидерства.



Директор Берти Нортон вернулась на работу после выхода на пенсию, чтобы возглавить лидерскую инициативу в начальной школе Нэш.

Такие педагоги, как она, считают, что дело стоит их творческой энергии и усилий

Вот так усилия по реализации лидерской инициативы прилагаются в масштабах всего округа. В действительности эти усилия становятся инициативой всего местного сообщества, поскольку Ларри перевели на новую должность — члена городской комиссии Тексаркана. Это была не его идея. Бизнесмены и общественные лидеры уговорили его взяться за эту работу, поскольку видели, как много он сделал для округа и школьников. Ларри их предложение заинтересовало — ведь он понял, что на новой должности больше будет связан с деловым и университетским сообществом, и благодаря этому у него будет больше возможностей приносить пользу. Теперь округ возглавляет Джеймс Генри Рассел, и **7**

Навыков продолжают быть важным источником его философии лидерства.

7 Навыков — это модель перемен. Будучи главой школьного округа, я знал, что если мне удастся привить людям хотя бы **Первый** и **Второй Навыки**, округ уже совершит значительный рывок в правильном направлении.

*Педро Гарсия,
профессор Университета Южной Калифорнии*

В Тексаркане культура истекала кровью. Необходимость перемен была очевидной и срочной, и все знали об этом. Но я не хочу оставить вас с ощущением, что эта работа нужна лишь в самых тяжелых случаях. Есть и другие округа, которые используют навыки как часть запланированных стратегических культурных инициатив, реализуемых без давления срочности. Пример — школьный округ Шарлотт во Флориде. Здесь вам не расскажут историю удивительных перемен, потому что уровень образования здесь и так был достаточно высок, еще до введения **7 Навыков**. Тем не менее глава школьного округа д-р Дэйв Гейлер скажет вам, что **7 Навыков** составляют большую часть культуры округа. Его подход состоит в том, чтобы больше «тянуть», чем «толкать», поскольку он не хочет, чтобы кто-либо почувствовал, что его принуждают заниматься **7 Навыками**. Несмотря на это, обучение по программе **7 Навыков** сегодня прошли уже более 500 работников округа. Семинары ведут представители персонала округа и члены советов директоров двух школ, являющиеся сертифицированными тренерами. «На этих занятиях редко можно увидеть свободные места, — говорит Чак Брэдли, координатор округа по обучению. — Каждый год мы проводим до 16 семинаров».

Д-р Гейлер надеется, что по крайней мере каждый второй работник округа пройдет обучение. В этом случае, считает он, **7 Навыков** станут неотъемлемой частью культуры округа, которая сохранится и после его ухода. Он отмечает, что **7 Навыков** — основа, краеугольный камень того, как работает округ: «Это часть нашей культуры — мы погрузились в них. Вы слышите язык **7 Навыков** на заседаниях совета, на встречах профсоюза и в коридорах. Этот язык и термины буквально витают в воздухе». С **7 Навыками** отчасти связана даже оценка работы директоров. Итак, округ вовсе не должен находиться в плачевном состоянии, чтобы приступить к реализации культурной инициативы на основе **7 Навыков**.

Подведем итоги

Даже если ваш основной интерес относится к области начальных школ, важно иметь представление о том, что происходит «выше и выше». Одна из причин в том, что родители детей, окончивших начальную школу, приходят к Мюриэл со словами: «Мы очень хотим, чтобы дети продолжили делать это и в средней школе» или «Что будет, когда они дойдут до старших классов? Не забудут ли они того, чему научились здесь?» И действительно, ученики бывают разочарованы, когда, перейдя в среднюю школу, узнают, что другие дети незнакомы с **7 Навыками** и другими принципами лидерства. Они испытывают потрясение, увидев, что другие дети не знают, что значит сначала стремиться понять, как не быть реактивным, и зачем нужно уважать различия.

Я работаю с учителями естественных наук в средней школе, в которую приходят ученики из А.Б.Комбс. Учителя всегда с самого первого момента понимают, учился ли ребенок в А.Б.Комбс. Придя в среднюю школу, эти дети очень скучают по лейтмотиву лидерства, который им так нравился в А.Б.Комбс.

Д-р Лора Боттомли мать ученика А.Б.Комбс и профессор
Университета Северной Каролины

Быть может, вы уже имеете какое-то отношение к средней школе или учебному округу,

или вскоре у вас появится такая возможность. Поэтому, хотя я не очень подробно рассказывал о том, как средние школы и учебные округа внедряют **7 Навыков**, надеюсь, что прочитанное здесь, по крайней мере, подогрело ваш интерес. Надеюсь, вы также заметили, что эти принципы лидерства применимы для всех возрастных уровней образования и для любой культуры. Эти принципы вечны и универсальны.

Электронное письмо, которое девочка-подросток послала после презентации в Yorkshire Forward¹⁵, в Ротерхэме, Англия

13 февраля 2008 года

Уважаемый г-н Мур!

Я была одной из учениц средней школы Кастлфорд, которые пришли на ваше интереснейшее выступление, посвященное *7 Навыкам высокоэффективных тинейджеров*. Я вошла в класс, чувствуя себя незаметной пятнадцатилетней девчонкой, неприметным кирпичиком, который, может быть, и не нужен в этой машине. Но теперь я знаю: моя жизнь изменилась, я понимаю, как мне следует поступать, как быть проактивной, как планировать свою жизнь и как подниматься и двигаться дальше, даже если я упаду.

Спасибо вам огромное.

Искренне ваша, Стефани

Глава 8

Как это осуществить шаг за шагом

Не бойтесь отказываться от хорошего ради великого.

Джим Коллинз. От хорошего к великому

Каждый, кто заинтересован в применении лейтмотива лидерства, к этому моменту должен задаться вопросом: «С чего начать? Есть ли у нас в школе подходящие для этого люди, есть ли у нас необходимая для этого энергия? Обладаю ли я *сам* тем, без чего не обойтись?»

Перемены — дело непростое, даже когда в них участвует всего один человек. Я сравнил бы их с цирковым номером на трапеции, когда воздушный гимнаст отрывается от безопасной нижней перекладины и перелетает на верхнюю. Со стороны может показаться, что это настоящее безрассудство, но если он совершает прыжок с достаточной силой, координацией и в нужный момент, то обязательно достигнет нужной высоты. Вечные законы физики это гарантируют.

Если даже одному человеку трудно меняться, то насколько трудным это должно быть для целой школы? Для того чтобы ответить на этот вопрос, представьте себе, как тот же трюк на трапеции одновременно выполняет команда из 50 учителей и администраторов.

Представьте, как все они собрались на нижней перекладине и готовятся к прыжку. Кому-то не терпится, кто-то нервничает, кто-то из всех сил сопротивляется. В этой ситуации даже просто добиться того, чтобы все прыгнули одновременно, будет очень трудной задачей.

Да, осуществление перемен в школе может напоминать цирк. Но какой бы трудной ни казалась задача внедрения лейтмотива лидерства, она выполнима. Все образуется, когда люди захотят направить на ее выполнение свою приверженность, свое творчество и взаимодействие — и будут следовать вечным, универсальным принципам.

Возможно, самое сложное заключается в том, что универсальных методов внедрения

¹⁵ Yorkshire Forward, региональное агентство развития предпринимательства в районе Йоркшир и Хамбер, Великобритания. Поддерживает расширение развития бизнеса в районе, поощряет частные и государственные инвестиции, занимается обучением и расширением инфраструктуры района.

лейтмотива лидерства не существует. Каждая школа и каждый класс должны сами создать и подогнать под себя свой собственный метод, чтобы он соответствовал уникальным потребностям именно этих учеников и именно этой культуре. Тем не менее существуют четыре последовательных, основанных на принципах этапа, которые помогут вам в этом процессе. В этой главе я кратко их опишу и предложу вам ряд вопросов, идей и советов, над которыми стоит задуматься, собираясь взяться за дело. В нашей программе, которую проводим для организаций, мы называем эти четыре этапа **4 Императивами лидерства**. Хочу обратить ваше внимание на то, что забывать о них не следует и родителям — ведь процесс, который я описываю в этой книге, может быть реализован и в семье.

Первый этап: вселяйте доверие

Мой сын Стивен М.Р. Кови в своей книге *«Скорость доверия»* отмечает, что в организациях, где уровень доверия низок, перемены осуществляются медленно. Конечно, он имеет в виду «перемены к лучшему», потому что «перемены к худшему» могут произойти очень быстро — они не требуют усилий и растут как сорняки.

Для того чтобы в школе произошли те изменения, которых вы хотите, доверие необходимо. Если в школе принято злословие, невыполнение обещаний, «менталитет дефицита» у сотрудников, неразвитость компетенций или ритуальный микроменеджмент, то перемены к лучшему будут идти очень медленно, если вообще будут идти. Поэтому, прежде чем вводить лейтмотив лидерства, школе следует оценить уровень существующего доверия и придумать, как избавиться от областей, порождающих недоверие. Помните, как в А.Б.Комбс начали вводить лейтмотив лидерства с пилотного проекта, поскольку было опасение, что некоторые учителя не приняли идею? Пилотный проект помог создать доверие к начинанию. Точно так же и Ларри Салливану пришлось построить доверие и набрать подходящих людей, прежде чем вводить **7Навыков** в Тексаркане. Итак, в первую очередь в школе важно создать крепкую основу доверия.

Модель, которую я люблю использовать, называется «Пирамидой влияния». В основе ее, на первом уровне, — **личный пример**. Пример можно **видеть**. Хороший личный пример создает доверие к лидеру. Хороший личный пример помогает учителю поверить в то, что говорит директор, а ученику — в то, чему учит его учитель. Весь мой огромный профессиональный опыт показывает, что для того, чтобы в организации возникло доверие, ее лидер должен быть сам достойным доверия. Изменения происходят эффективнее и быстрее, когда они идут изнутри наружу. Лидер способен вселять доверие только тогда, когда он сам достоин доверия, а для этого необходимы сильный характер и компетентность, т. е. первичное величие. То же самое можно сказать об учителях, которые хотят заслужить доверие своих учеников. Если слова учителя или администратора расходятся с делом, если он не демонстрирует окружающим свое первичное величие, то люди, и особенно дети, будут видеть его насквозь и чувствовать фальшь.



Второй уровень пирамиды, **отношения**, отражает качество наших взаимоотношений с другими людьми. Отношения — это то, что можно **чувствовать**. Это забота, предупредительность и сопереживание, которые присутствуют в отношениях. Это возвращает нас к старинной поговорке: людям будет безразлично, много ли ты знаешь, пока они не узнают, насколько они тебе небезразличны. Лидерство и обучение — это, во многом, именно отношения. Вот что говорит Мюриэл: «Мы потому так уверены, что наши дети хорошо сдадут экзамены, что в нашей школе очень сильны связи между людьми. Лучше всего учатся дети, чьи учителя никогда не забывают, что самое важное, что они могут сделать, — это иметь хорошие отношения со своими учениками».

Если у учителя хорошие отношения с учениками, то они принимают его правила, его процедуры и его дисциплинарные взыскания.

Роберт Марзано. Что работает в школе

Вершина пирамиды — **обучение**. Когда ученики чувствуют, что их понимают и принимают, они больше открываются для влияния — они внимательно слушают, что говорит учитель. Так же и учитель, который видит положительный личный пример директора, с которым у него хорошие отношения и который его ценит, тоже становится более открытым для влияния. Следовательно, обучение — это кульминация того, что видят, чувствуют и **слышат**.

Эта модель — «Пирамида влияния» — использовалась, например, в сингапурской тюремной системе для несовершеннолетних. Здесь уже год как запущена программа, предполагающая, что **7 Навыков** будут преподавать сотням малолетних правонарушителей, однако пока обучение **Навыкам** прошли лишь взрослые служащие тюремной системы. Организаторы программы исходили из следующего: «Как мы можем рассчитывать на то, что подростки воспримут **Навыки**, если мы — взрослые — не понимаем их или не живем в соответствии с ними?» Эта логика полна здравого смысла. Внешние консультанты, ведя

корпоративные семинары, обычно выгружают на участников содержание и уезжают. Новые встречи с ними бывают очень редко. Но в тюрьмах именно охранники будут учить этим **Навыкам** малолетних правонарушителей, и они никуда после этого не уедут, а будут общаться со своими слушателями каждый день. Им очень поможет, если они сами будут жить в соответствии с **7 Навыками**, и именно поэтому весь первый год был посвящен этому обучению и проживанию.

То же верно и для учителей. Они часто проводят с детьми больше времени, чем любые другие взрослые, включая родителей. Совершенно необходимо, чтобы они показывали личный пример того, чему учат. Нет, я не говорю о совершенстве, но необходимо явное приложение усилий к этому. Всё это — часть вселения доверия, которое является жизненно важным ядром любых перемен.

Если учителя показывают личный пример следования **7 Навыкам** и принципам лидерства, то ученики начинают включать их манеру мышления и поведения в свой ежедневный репертуар. Вот пример из начальной школы Роуллет в Брадентоне, штат Флорида.

Новый ученик, приехавший из Эквадора и пришедший в четвертый класс в середине учебного года, совершенно не говорил по-английски. Он был застенчив и напуган. Но дети в его классе понимали, что происходит, и решили помочь ему. Они говорили друг другу такие слова: «Давайте поступим в духе „Выиграл-Выиграл“. Мы поможем ему выучить английский, а он расскажет нам о своей стране и поможет с испанским». Или: «Мы можем достичь синергии, работая как одна команда». Они, по сути, сделали помощь мальчику в изучении английского миссией и целью своего класса на этот год.

Когда в конце учебного года пришло время сдавать экзамены, новичок получил по чтению оценку «выше среднего». Слушая, как он читает, никто бы не догадался, как обстояли дела всего несколько месяцев назад. Директор школы Брайан Флинн сказал: «Я испытал настоящий прилив вдохновения, когда увидел, как он стоит перед всем классом, свободно говорит и читает и как сплотились все его одноклассники. Это свидетельство того, как Навыки могут приносить настоящую пользу».

Второй этап: проясните цель

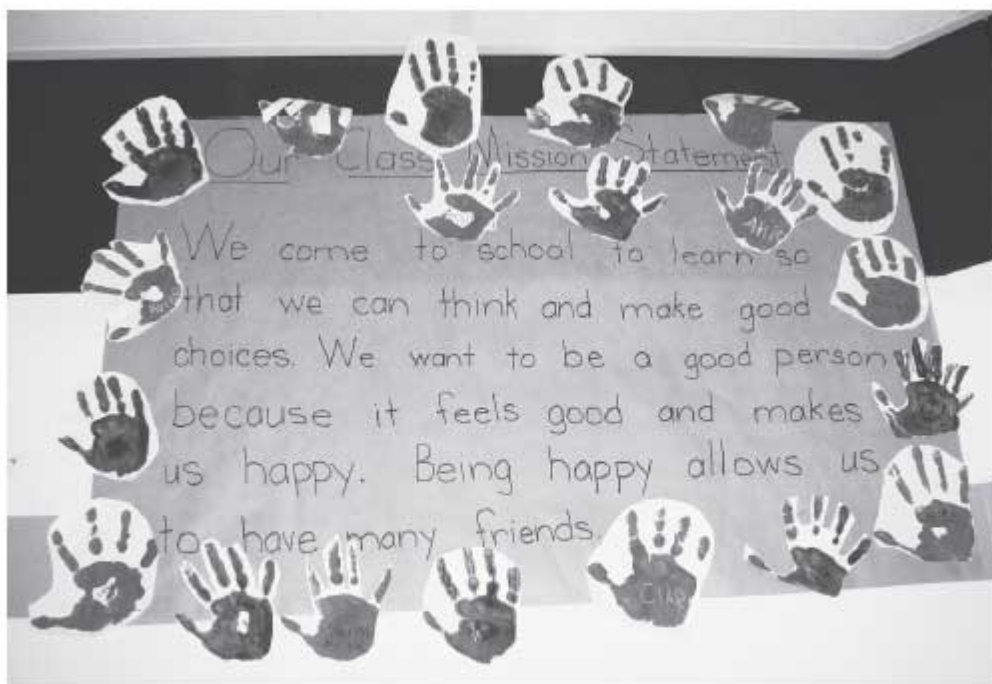
Самое трудное во внедрении лейтмотива лидерства — отказ от удобной позиции «мы-так-всегда-делали». Каждый раз, когда поднимается ветер перемен, возникает конфликт сомнения и мужества. Для того чтобы мужество победило, необходима убедительная причина, побуждающая отказаться от старого и двинуться дальше. Ничто не подходит для этого лучше, чем наличие исполненной смысла цели.

Прояснение цели предполагает отыскание ответа на приведенные ниже вопросы.

1. Какова наша миссия? Миссия — это не пункт назначения, это причина отправиться в путешествие. В каждой школе, о которой я писал в этой книге, вопросы, которые заставляли учителей начать действовать, были теми же, какие обычно задают дети: «**Почему?**», «**Почему** нам следует делать это в нашей школе?», «**Почему** лейтмотив лидерства поможет детям?», «**Почему** этим стоит заняться мне как учителю или администратору?», «**Почему** родители будут поддерживать нас?» Первоначальной целью у А.Б.Комбс было увеличение количества учеников, но, поговорив с заинтересованными сторонами, здесь сформулировали другую миссию — «Развивать лидера в каждом ребенке». Их ответ на самое большое «**почему**» был таким: помочь ученикам подготовиться к жизни в XXI столетии. Поэтому «увеличение количества учеников» вскоре перестало быть важной задачей. Чем больше миссия школы направлена на развитие уверенности детей в себе и подготовку их к жизни, тем сильнее заинтересованные стороны будут поддерживать усилия школы. Самое важное — сохранять фокус на действительно «конечной цели» — на том, что

является самым важным.

СОВЕТ. Если вы однажды решите объединить цели внедрения лейтмотива в вашей школе в краткую и емкую формулировку школьной миссии, для начала составьте список трех-четырех главных причин, по которым ваша школа хочет взяться за лидерский проект. Посмотрите на эти причины с точки зрения каждой заинтересованной стороны.



Без ясного понимания значимой цели, которая заключается в том, чтобы помочь молодым людям управлять своей жизнью, лидерская инициатива либо не смогла бы стартовать, либо не смогла бы существовать достаточно долго

2. Каково наше видение? Миссия — это большая цель, а видение — это место назначения. Один из способов осмысления видения заключается в том, чтобы думать в терминах «результатов» — конкретных и измеримых, — которых ваша школа хочет достичь за конкретный отрезок времени. Например, чего она хочет достичь через два или три года в таких областях, как поведение учеников, дисциплинарные меры, уровень удовлетворенности учителей, участие родителей в школьной жизни и, конечно же, успеваемость? Чем яснее люди представляют себе, что относится к их видению, а что нет, тем более сфокусированно они могут планировать свои действия в области закупок, в области построения планов занятий и при выборе своего подхода к управлению работой в классе.

СОВЕТ. Видение, в котором отсутствует хотя бы некоторое ощущение срочности или не определен срок его намеченного осуществления, превращается во что-то вроде пустых мечтаний, которые никогда не будут претворены в жизнь. Поэтому полезно транслировать ваше видение в краткий список реалистичных целей с конкретными сроками их достижения.

Радость людей, которую они ощущают, оказавшись в этом здании, и счастье, которое мы испытываем сами, — все это следствие того, что мы — одна команда, объединенная общим видением и общей миссией.

*Марта Бассет, преподаватель изобразительных искусств,
начальная школа А.Б.Комбс*

3. Какова наша стратегия? Если видение — это место назначения, то стратегия — это дорога к нему. Независимо от того, насколько убедительными или многообещающими являются миссия и видение, учителя и администрация не сойдут с привычного пути без плана действий. Стратегический план отвечает на вопрос «как?».

Существуют два основных типа стратегии:

- 1) твердая;
- 2) мягкая.

«Твердая стратегия» — это «гайки и болты» — материальные элементы того, как школа будет реализовывать свои миссию и видение и как она будет внедрять лейтмотив лидерства. Эта стратегия предполагает подробное описание логичных, взаимоувязанных, выполнимых шагов в привязке к временному графику. Она также предполагает подробный ответ на следующие вопросы: «Каковы наши первоочередные приоритеты? С какой скоростью мы будем действовать? Какие ресурсы нам потребуются? Кто будет участвовать в работе? Как мы начнем?» Также следует ответить на вопрос: «Разумен ли наш план, можем ли мы его выполнить?»

«Мягкая стратегия» представлена школьными **ценностями**. «Как мы будем обращаться друг с другом на нашем пути? Как мы будем обращаться с учениками?» Кто-то может называть эту стратегию ее Кодексом поведения или Кодексом сотрудничества.

По сути, «мягкая стратегия» отражает общий **характер** школы, а «твердая стратегия» должна отражать и быть связана с ее общей **компетенцией**.

СОВЕТ. Стратегии, как твердая, так и мягкая, теряют жизнеспособность, если их сделать слишком детализированными или многословными. Для внедрения лейтмотива лидерства стратегию следует уместить на одной-двух страницах. Помните, что иногда меньше — это больше.

4. Что ожидается от каждого человека? Ясные ожидания определяют роль каждого человека в процессе навигации по этому пути — в процессе выполнения стратегии. Что от них ожидается? Что они поведут за собой? Что будут осуществлять поддержку? Что будут устранять препятствия? Ясные ожидания распадаются на две категории:

- 1) универсальные, общие ожидания в отношении того, что должны делать все люди;
- 2) индивидуальные ожидания в отношении конкретных людей.

Например, в А.Б.Комбс ожидают, что каждый, кто увидит мусор на полу, должен убрать его. Он ответственен за решение этой проблемы. Это — общее ожидание. Вместе с тем школа ожидает от каждого человека конкретных индивидуальных результатов и достижения индивидуальных целей.

СОВЕТ. Чем яснее люди понимают, как то, чего от них ожидают, связано с миссией, видением или стратегией, тем больше они чувствуют ответственность, тем больше ощущают это дело своим, и, напротив, тем меньше вероятность того, что они продолжают заниматься чем-то, не связанным с миссией, видением или стратегией школы.

Эти четыре вопроса помогают ответить на наши вопросы **«почему?»**. Дело в том, что человек, который не знает миссию, видение или стратегию школы или не знает, в чем заключается его роль в их осуществлении, никогда не поймет, «почему» его просят о том, о чем просят, и не будет испытывать энтузиазма по отношению к этой работе.

Прежде чем перейти к третьему этапу, добавлю: то, что происходит на уровне школы, должно происходить и на уровне классов, и на индивидуальном уровне — тогда лейтмотив лидерства будет по-настоящему эффективен. Каждый класс разработает свою миссию, определит цели, стратегию и ожидания. И каждый человек, возможно, воспользовавшись дневником личных данных, поставит перед собой цели и решит, что ему надо делать для их достижения.

Третий этап: настраивайте системы

Помните: именно на этом этапе, особенно когда он полностью игнорируется, провалом оканчивается множество попыток осуществления перемен.

Как только школа определяется с целью (или целями) внедрения лейтмотива лидерства, у нее возникает естественное желание немедленно начать работу в классах. Но **настройка систем** предшествует успешному внедрению — это урок, который до сих

пор хорошо не выучил даже мир бизнеса. Слишком многие руководители легкомысленно полагают, что могут пропустить этап настраивания и прямо перейти к внедрению. Так многие из них и поступают, и, как я уже говорил, именно поэтому многие попытки изменений заканчиваются провалом.

Настройке и согласованию с миссией, видением, стратегией и ожиданиями подлежат многие системы организации. Однако четыре ключевые системы — каждая из которых связана с людьми — критически важны для успешного внедрения лейтмотива лидерства. Это системы, обеспечивающие: 1) привлечение; 2) расстановку; 3) вознаграждение; 4) развитие людей.

1. Привлечение: кто те ключевые люди и заинтересованные стороны, которые могут это осуществить? Как вы добьетесь их приверженности? Проводя перемены такого значения, необходимо нанимать (привлекать) людей заново — даже тех, кто давно работает с вами, а может быть — особенно их. Их нужно вдохновить и заинтересовать, как будто это новички, которые только что пришли к вам. Для этого лучше всего вовлекать их в работу на самых первых этапах. Дальновидный лидер начнет процесс привлечения людей *с ходу* разработки миссии, видения и стратегии, а не когда уже все готово.

Радость людей, которую они ощущают, оказавшись в этом здании, и счастье, которое мы испытываем сами, — все это следствие того, что мы — одна команда, объединенная общим видением и общей миссией.

Лоретта Тиг,

директор начальной школы Честнат Гроув

Важная составляющая обеспечения приверженности — это предвидение возможного сопротивления со стороны отдельных групп или индивидуумов и знание, что с этим делать. Учителя — важнейший актив школы, что делает их и главной угрозой переменам. Педро Гарсия, долгое время занимающий посты руководителя школьного округа в Калифорнии и Теннесси, рассказывает о тех, кого он называет ТВК, или Террористами Внутри Команды. Это люди, пытающиеся препятствовать любым попыткам улучшения. Это скептики, которые занимают задние ряды и разливают словесный яд по всей аудитории. Даже один человек может положить конец инициативе, если эффективно не разрешить эту проблему. Если люди видят перемены как нечто, что вы применяете *к ним*, то они могут начать сопротивляться даже тому, что для них хорошо. Однако если они видят, что перемены — это то, что вы делаете *вместе* с ними, то они скорее станут вашими союзниками. Поэтому на ранних этапах необходимо принять важнейшее решение — как запустить методику лидерства так, чтобы обеспечить максимальное вовлечение, участие и приверженность.

СОВЕТ. Если вспомнить все школы, о которых я рассказывал в этой книге, становится ясно, что все они хорошо делали одну очень важную вещь: с самого начала вовлекали в процесс перемен родителей. Они приглашали их на встречи, где составлялись планы, привлекали их к участию в тренингах по *7 Навыкам*. Некоторых из них даже возили посмотреть, что происходит в А.Б.Комбс. Родители доказали, что могут оказать неоценимую поддержку методике лидерства, и внесли вклад в виде своих удивительных талантов, положительно повлиявший на результаты и успешность всего процесса.

2. Расстановка: какие роли должны играть учителя и администраторы, чтобы перемены осуществились? Какие лидерские роли возьмут на себя ученики? Расстановка — это помещение правильных людей на правильные позиции в правильное время. Расстановка отвечает на вопросы: «Кто что будет делать? Кто и какие решения будет иметь право принимать? Кто кому будет подотчетен?» Часто это называется *организационной структурой*.

Каждый директор, внедривший в своей школе методику лидерства, в самом начале процесса сделал одно очень важное дело: собрал команду из лиц, принимающих решения, и учителей. В эти команды входили уважаемые учителя, работающие с разными возрастными категориями и представляющие разные предметные области. Другим важным делом

директоров было создание структуры, гарантирующей сотрудничество. Они понимали, что время одиноких учителей, работавших как отшельники в своих классах, прошло, и поэтому построили сотрудничество прямо в формальную структуру. Таким образом, структура школы была намеренно сориентирована на командную работу, а сотрудничество перестало являться результатом случайного стечения обстоятельств.

Еще один ключ к успеху лейтмотива лидерства — роль, которую берут на себя ученики. Их наделяют больше, чем просто должностями с забавными названиями, их наделяют ответственностью. Робин Шей, директор начальной школы Стюард в Аledo, штат Техас, говорит, что этот компонент лейтмотива лидерства оказал на ее школу наибольшее влияние: «То, что произошло с детьми, когда их стали называть лидерами и относиться как к лидерам, совершенно потрясает!»

СОВЕТ. Мюриэл рассказывает, что гости, посещающие школу, чаще всего просят у нее список лидерских ролей учеников. Однако она показывает его с неохотой, поскольку это сами ученики придумали себе новые роли, и вполне вероятно, что ученики других школ могут придумать что-то другое. Другими словами, дело не в том, что она не хочет делиться, — она делится всё время. Дело в том, что, по ее мнению, процесс вовлечения учеников гораздо важнее, чем сам список, который в результате получится. Вовлеченность учеников, их мотивированность и наличие у них полномочий — вот ключи к успеху.

3. Развитие: как мы будем обучать людей **7 Навыкам** и другим вопросам, относящимся к теме лидерства? Директора, о которых я писал в этой книге, на ранних стадиях процесса принимали решение о том, как и когда персонал школы будет обучен **7 Навыкам** и инструментам качества. В большинстве школ это делали поэтапно, например, учили принципам лидерства в первый год, инструментам качества — во второй, а в последующие годы повторяли и углубляли пройденное. Они также выстроили непрерывный процесс обучения для приходящих в школу новых сотрудников.



Создание возможностей для проявления лидерских качеств — именно это привело начальную школу Стюард к большому успеху уже в первый год

Также нужно составить планы обучения навыкам детей. Будет ли это сделано для всех возрастов или только для некоторых? Будет ли использован всепроникающий подход уже в первый год, или он будет введен постепенно, как делали некоторые школы? Когда ученики познакомятся с инструментами качества? На эти вопросы нет одного-единственно правильного ответа — всё зависит от конкретных целей и от готовности школы, ее работников и ее учеников. Но очевидно, что один из самых эффективных путей обучения — это поручение детям лидерских ролей или предоставление им возможности обучать других школьников.

Кроме того, нужно хорошенько обдумать, как включить в процесс развития родителей, чтобы они тоже познакомились с навыками лидерства и инструментами качества. Общеизвестно, что атмосфера дома имеет огромное и прямое влияние на достижения детей. Зачем же школе пытаться внедрить лейтмотив лидерства без привлечения семьи? Лучше всего сделать это, создав для учеников возможность обучать своих родителей — в виде выполнения домашнего задания. Другие варианты — организация специальных семинаров для родителей, издание специально для них газет или просто рассказ о навыках во время мероприятий, на которых родители присутствуют.



Грета учит других лидеров — таких, как этот мальчик, — публичным выступлениям, а Мюриэл Саммерс в это время занимает свое обычное место, т.е. дает детям возможность проявлять лидерские качества

Вот еще один фактор — все дети учатся по-разному. Хотя принципам лидерства можно эффективно обучать на уроке в классе, некоторые ученики будут наилучшим образом усваивать эти принципы через музыку, изобразительное искусство, общественно полезную работу, лидерские роли и т. д. Детям очень нравится узнавать о лидерстве на встречах, когда в школу приглашают бизнесменов или общественных деятелей, которым можно задавать вопросы. Идея в том, что чем больше вы разнообразите методы, делаете их более естественными, подстроенными к стилю восприятия детей, тем лучше они усваивают материал.

СОВЕТ. Именно в «процессе» преподавания, составления планов уроков, создания наглядных материалов и ведения школьных мероприятий учителя, дети и родители лучше всего учатся принципам лидерства. Поэтому сделайте всё возможное, чтобы не отнимать у учителей возможность участвовать в творческом процессе, указывая им, как и что делать,

объясняя, как именно они должны реализовывать лейтмотив лидерства в своих классах. Наилучшим образом люди учатся, вдохновляются и принимают на себя ответственность в процессе творчества.



Визит представителей корпорации Lego учителя А.Б.Комбс превратили в еще одну возможность для школьников больше узнать о лидерстве

4. Вознаграждение: как будут награждаться и прогресс, и успехи? Как люди будут отвечать за неправильные действия?

Школы лидерства, о которых я писал в этой книге, вознаграждают часто и разными способами. Они поощряют не только «лучших», или «лучшие достижения» — каждый ребенок вознаграждается за достигнутый прогресс. Здесь также находят способы награждать целые команды, классы и отмечать успехи всей школы, а не только отдельных людей. Важно, чтобы вознаграждение, которое получают ученики, родители, учителя и добровольцы из рядов общественности, было для них значимым. Поэтому школам следует заранее продумать, как будут вознаграждаться крупные и небольшие достижения на уровне школы, класса и на индивидуальном уровне.

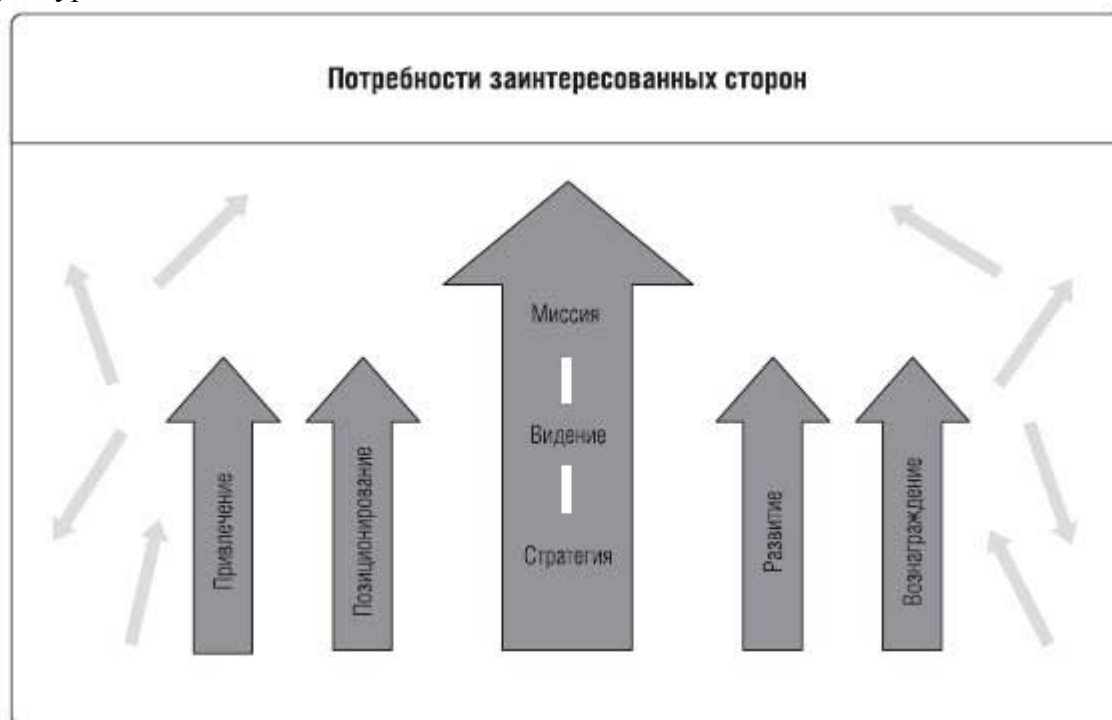
Конечно, в каждой системе вознаграждения должна быть часть, отвечающая на вопросы: «Что будет делаться при плохом выполнении работы? Что будет происходить, если ученик не придерживается школьных правил? Как учителю урегулировать ссоры между учениками? Как директор будет реагировать на отказ учителя участвовать в переменах?» Слишком часто ответственность за неправильное поведение реализуется через непоследовательные, случайные, рефлексивные меры. Ответственность — это часть системы вознаграждения, ее следует проактивно продумать еще до начала внедрения лейтмотива лидерства.

Излишне говорить, что система вознаграждения (и ответственности) будет эффективна только в том случае, если существует понятный процесс измерения и четкая система критериев и стандартов. Как в противном случае школа узнает, был ли достигнут успех? Это предполагает отыскание способов отслеживать прогресс в учебе и в достижении личных целей. Для этого можно использовать дневники личных данных или замерять другие показатели деятельности, такие как посещаемость, количество дисциплинарных взысканий, показатели удовлетворенности родителей и учителей. Независимо от того, какие именно

критерии выберет ваша школа, полезно как можно больше из них начать замерять еще до начала внедрения методики, чтобы установить точку отсчета для оценки будущих успехов.

СОВЕТ. Если вознаграждения, взыскания (ответственность) или процесс измерения успеха не соответствуют миссии, видению, стратегии школы, а также индивидуальным ожиданиям людей, не ждите, что лейтмотив лидерства продержится долго. Кроме того, помните, что хотя веселые процедуры награждения и общественное признание в связи с лейтмотивом лидерства имеют свое место и ценность, именно внутренняя награда лучше всего мотивирует детей и закрепляет их правильное поведение.

Суммируя сказанное, отметим, что множество систем должно быть настроено, согласовано с миссией, видением и стратегией. Среди них такие «человеческие» системы, как привлечение, расстановка, развитие и вознаграждение. Другие системы, о которых я здесь не упоминал, тоже важны. Например, в настройке нуждается система ресурсов, в том числе бюджет, чтобы то, что школа может потратить, было потрачено на «главное». Необходимо также настроить систему коммуникации, чтобы все получали одну и ту же информацию. Идея заключается в том, что чем больше «стрелок», относящихся к школе или классу, согласовано, настроено в одну сторону, тем скорее их культура будет соответствовать иллюстрации, приведенной ниже. Обратите внимание на то, как самая большая стрелка, включающая в себя миссию, видение и стратегию, настроена в согласии с потребностями заинтересованных сторон. Затем стрелки среднего размера могут быть настроены в соответствии с большой стрелкой. А после этого маленькие стрелки — это сотни мелочей, с которыми учителям и всей школе приходится сталкиваться ежедневно, — также могут быть нацелены в том же направлении, что и большая стрелка, или «стерты», если они не соответствуют миссии, видению и стратегии. Культура создается тогда, когда лейтмотив лидерства встраивается во все школьные системы. Принципы лидерства, ставшие частью всех систем школы, будут гарантировать, что и после ухода директора и других ключевых фигур культура школы останется неизменной.



Четвертый этап: высвобождайте талант

Это тот самый этап, когда действительно происходит отрыв от нижней перекладки в направлении верхней, когда происходит прыжок судьбы, когда начинает жить новая культура. Но прежде чем подробнее рассказать об этом этапе, позвольте мне вернуться к

аналогии с трапецией и добавить ей еще одно измерение.

На этот раз представьте себе группу из 40 или, может быть, 80 учителей и администраторов, которые висят на качающейся в воздухе трапеции. Вы видите эту вызывающую дрожь сцену? Давайте предположим, что лишь один из этих людей — лидер, который знает, что группа не сможет достичь цели, если не будет совершать одновременных раскачивающих движений, обеспечивающих необходимый импульс для перелета. Поэтому, «воздействуя личным примером», лидер начинает раскачиваться и кричит им: «Посмотрите на меня, повторяйте то, что я делаю!» Вполне вероятно, что многие люди из-за своего местоположения на трапеции даже не могут видеть, что именно делает лидер, а те, кто его видит, начинают раскачивать трапецию, стараясь попасть в его ритм. В результате лишь часть группы работает, в то время как большинство продолжает висеть как балласт.

Ну что, представили себе эту сцену? Именно так выглядят многие попытки изменений в школах. Действуя таким образом, осуществить перемены невозможно.

Продолжая делать то, что вы всегда делали, вы и продолжите получать те же самые результаты.

У. Эдвардс Деминг

Итак, что же делать? Представим себе другой подход. Та же самая группа учителей и администраторов на нижней площадке готовится к прыжку. У них есть четкое видение и стратегия достижения верней площадки, и они привержены им. Но на этот раз отличие состоит в том, что у каждого из них своя трапеция. Да, все они хотят достичь одной и той же верхней площадки, но они свободны и *мотивированы* на то, чтобы добраться туда самостоятельно — в тот момент, который они выберут по собственной инициативе. Лидер первым показывает пример, но те, кто к нему присоединяется, свободны продемонстрировать свою собственную уникальную технику, которая во многих случаях может оказаться лучшей, чем техника лидера. Сейчас ваши ощущения лучше?

Причина лучшего самочувствия в том, что люди вольны лететь по-своему. Они подчиняются тем же принципам, но наделены свободой применять их на практике своим уникальным способом. Кто-то даже может совершить сальто с одним или двумя переворотами. Конечно, кто-то может упасть вниз — на страховочную сеть — из-за неумения или нежелания, но они не утащат с собой вниз всю группу.



Первый и Второй Навыки — вот с чего все начинается, и не только для детсадовцев, но и для любой инициативы, ведущей к переменам

Мудрый директор при внедрении лейтмотива лидерства надеется, что он станет лидером лидеров, а не лидером последователей. Лидерство — это высочайшее из всех искусств. Это искусство высвобождения возможностей. Лидерство высвобождает «целого человека» для вдохновляющих и значимых целей. В школе лидерство связано с тем, чтобы найти сильные стороны учителей и администраторов — их таланты, их голоса — и затем позволить им воспарить к вершинам. Оно связано с полным «включением» всего «целого человека» — его сердца, разума, тела и духа. Оно также связано с оптимальным развитием дарований учеников и высвобождением их талантов. И именно этим занимаются все эти школы.

Некоторые директора, слыша слово «высвобождение», боятся потерять контроль, особенно если среди их коллег есть те, кому они не доверяют. Но в силу того, что в школах, которыми руководят Мюриэл Саммерс, Бет Шарп, Лоретта Тиг и другие директора, о которых я рассказывал, работают люди, обладающие высочайшим профессионализмом и сильным характером, — настоящие единомышленники, — эти директора могут высвобождать таланты без всяких опасений. И благодаря высвобождению талантов своих сотрудников, они находят время для создания видения, переработки стратегии, встреч с заинтересованными сторонами, общения с учениками и приложения усилий для привлечения дополнительного финансирования — всего того, что многие директора и рады бы делать, но обычно не могут из-за нехватки времени.

Вот некоторые вопросы, которые следует задать себе, высвобождая таланты людей: «Насколько мы доверим учителям действовать по своему усмотрению? Как мы узнаем, кто из учителей нуждается в большей помощи? Каким будет соотношение советов и указаний в нашей работе с учениками? Как мы можем использовать таланты людей, чтобы создать веселые традиции или украсить нашу школу?»

Я хочу обратить ваше внимание на то, что высвобождение талантов имеет отношение не только к учителям. Оно касается родителей и добровольцев из местного сообщества, но особенно оно касается школьников. Вот что рассказали супруги Гейл Гонсалес Джонсон и Эрик Джонсон, родители трех учеников А.Б.Комбс:

В А.Б.Комбс на первом месте стоит характер и лишь на втором — академическая успеваемость. Я ни за что не пожертвовал бы воспитанием характера моих детей ради лучших оценок, хотя наши оценки и говорят сами за себя.

Когда наша дочь училась в начальной школе, в ее класс пришел новый мальчик с очень агрессивным поведением. Нас восхитило то, как учительница справилась с этой ситуацией. Как-то, когда его не было в классе, она вызвала детей на разговор по душам, сказав им: «Постоянные ссоры в нашем классе не помогают созданию хорошей учебной атмосферы». Она вовлекла их в принятие решения. Дети поняли, что большая часть проблемы состояла в новом ученике, и сами создали группу поддержки. Они решили, что могут помочь этому мальчику лучше, чем это сделает учитель. И новый ученик открылся в ответ на их поддержку и стал получать хорошие оценки — впервые в его жизни. Когда позже он переходил в другую школу, дети плакали. Они полюбили его.

Анисе нравится петь, и в А.Б.Комбс она обрела достаточную уверенность в себе, чтобы петь на публике. Эта школа помогает каждому ребенку достичь успеха в том, к чему у него есть природные способности.

Интересно, что Джонсоны не хотят жертвовать воспитанием характера своих детей даже ради более высоких оценок. Но главная идея, на которую следует обратить внимание, связана с вопросом: кто в этой истории является настоящим лидером? Вы заметили, как учительница возложила на детей ответственность и проявила к ним уважение, вовлекая их в решение проблемы, используя их дарования и доверяя им?

Леса были бы немые, если бы позволялось петь только самым лучшим птицам.

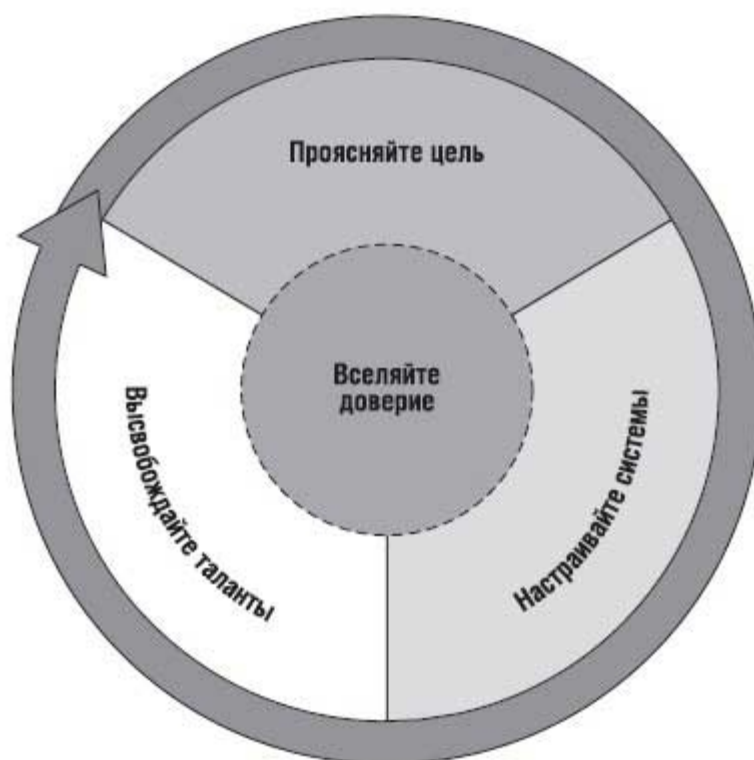
Генри Дэвид Торо, цитата у входа в музыкальный класс в А.Б.Комбс

Чем больше талантов будет высвобождено и вдохновлено, тем большего успеха вы добьетесь при внедрении лейтмотива лидерства в своей школе.

СОВЕТ. Если вы не продумали и не донесли до окружающих Первый этап «Вселяйте доверие» — Второй этап «Проясняйте цель» (разработка миссии, видения, стратегии и ожиданий) — или Третий этап «Настраивайте системы», то Четвертый этап «Высвобождайте таланты» создаст в вашей школе хаос, а не устранил его.

Сведение этапов воедино — модель последовательных шагов

Четыре этапа: 1) «Вселяйте доверие»; 2) «Проясняйте цель»; 3) «Настраивайте системы»; 4) «Высвобождайте таланты» — работают последовательно, как показано на рисунке ниже. «Проясняйте цель» — это естественное начало, а «Настраивайте системы» и «Высвобождайте таланты» — логическое продолжение. Первый этап — «Вселяйте доверие» — помещен в самый центр модели, поскольку он напрямую влияет на все остальные этапы и, следовательно, обладает наивысшим приоритетом. Округлая стрелка показывает, что это последовательный, развивающийся процесс непрерывного совершенствования и усовершенствования.



Начиная работать с принципами лидерства впервые, имеет смысл следовать этим четырем этапам в указанной последовательности. Однако в реальности никакие перемены не бывают такими же простыми, как раз-два-три-четыре. Уверяю вас, что ни А.Б.Комбс, ни другие школы, о которых я писал в этой книге, не следовали этим этапам так четко и последовательно, как могло показаться из моего рассказа. Другими словами, в определенный момент школа может работать над всеми четырьмя этапами одновременно, или иногда ей приходится какой-то этап пропустить или на некоторое время вернуться к предыдущему этапу. Реальность состоит в том, что, как только методика обучения лидерству начинает работать полноценно, становится всё более ясно, что четыре этапа скорее работают во взаимозависимом режиме, нежели в четко определенной последовательности. И все же в самом начале я рекомендую вам постараться как можно четче соблюдать эту последовательность.



Все эти дети могут объяснить вам, что смысл *Первого Навыка* в том, чтобы брать на себя ответственность. Перемены в школе предполагают, что учителя будут не просто работать по инструкциям, а ощущать эти перемены как свое личное дело, за которое они ответственны перед самими собой

Еще один момент, о котором стоит помнить в связи со следованием 4 этапам: в А.Б.Комбс создавали свой подход в течение восьми лет, и процесс еще незакончен. Другими словами, школа прошла этот цикл несколько раз, и Мюриэл скажет вам, что они все еще находятся в процессе обдумывания и созидания. Между тем другие школы, осваивающие лейтмотив лидерства, смогли многому научиться у А.Б.Комбс и в результате повторяют ее успех за более короткое время. Поэтому, приступая к делу, подумайте и решите, что ваша школа реально сможет взять на себя в первый год, и затем в каждый последующий год вновь обращайтесь к этому циклу и решайте, что еще вы собираетесь сделать, чтобы двигаться вперед со скоростью, которая соответствует вашим возможностям и потребностям.

Сохранение перемен

Каким бы трудным ни было проведение перемен, я должен предупредить вас, что реальной трудностью в этом процессе является не само осуществление перемен, а их **сохранение**. Так, любой директор скажет, что повысить успеваемость гораздо проще, чем удержать ее на достигнутом уровне. И в А.Б.Комбс узнали это на собственном опыте. За последние несколько лет содержание государственных экзаменов дважды существенно менялось, и это серьезно осложнило отслеживание успехов. Кроме того, недавнее расширение границ учебного округа серьезно изменило демографию школы, в которую пришло еще больше учеников из бедных семей. Но, как вы догадываетесь, Мюриэл в этих трудностях видит новые возможности.

Один из самых опасных мифов, который часто слышат честолюбивые школьные администраторы, состоит в том, что процесс изменений, если им хорошо управлять, идет гладко. Этот миф — не что иное, как жестокий обман, иллюзия, поощряющая педагогов считать проблемы и конфликты свидетельством ошибок

или того, что процессом плохо управляют, а не неизбежным побочным эффектом серьезных реформ.

Ричард Дю Фор и Роберт Икер.

Профессиональные учебные сообщества в действии

Для того чтобы наиболее эффективно сохранить перемены в культуре — это касается и внедрения лейтмотива лидерства, — лидеру полезно знать, почему так много перемен заканчиваются провалом. Чаще всего дело в том, что чего-то делается слишком мало или слишком много, как это показано ниже в таблице наиболее общих причин провала усилий, направленных на перемены.

Почему усилия, направленные на перемены, проваливаются

Слишком мало	Слишком много
Не мотивирующая цель	Цель не связана с реальностью
Отсутствие сильного директора	Слишком зависят от сильного директора
Недостаточно времени посвящено вовлечению людей	Слишком много времени потрачено на попытки достичь полного консенсуса
Люди не хотят меняться	Люди меняются слишком часто, бросаются из одной крайности в другую

Окончание таблицы

Слишком мало	Слишком много
Отсутствие стратегии	Стратегия слишком подробна — люди не освобождены
Недостаточный масштаб	Хотят большего, чем могут осилить
Слишком быстро перешли к внедрению	Постоянно планируют и никогда не действуют
Двигались слишком медленно — люди утратили энтузиазм	Двигались слишком быстро — люди подавлены
Отсутствие командной работы — каждый делает что-то свое	Слишком много внимания уделяется команде — не замечают отдельных людей
Успех не признают, не вознаграждают	Об успехе объявили слишком рано или перехвалили
Отсутствие отчетности или обратной связи	Слишком много проверок — мелочный контроль
Слишком рано сдались	Продолжают делать то, что не работает

Эта таблица причин неудач доказывает, что лидерство действительно является

искусством. Лидерство — это пробы, попытки, анализ, замеры, повторные попытки и признание, что то, что работало вчера, может не работать сегодня. Лидерство — это балансирование.

Итак, что же может предпринять лидер для сохранения перемен в культуре школы?

Отвечу на этот вопрос с помощью краткого обзора исследований, которые педагоги провели для педагогов. Сделаю это по двум причинам. Во-первых, они четко показывают, что нам нужно делать. Вторую причину объясню чуть позже.

Роберт Марзано, один из самых уважаемых исследователей в области образования, в своей книге *«Что работает в школе»* отмечает три принципа, без которых, по его мнению, невозможно осуществить и сохранить перемены в современных школах.

Принцип 1. Новая эра школьных реформ базируется на понимании того, что этот феномен чрезвычайно зависит от контекста. Процесс проведения реформ должен значительно отличаться от школы к школе. Разве не это мы наблюдали в каждой из школ, о которых я писал в этой книге? Каждая из них подошла к процессу по-своему. Перемены стали их детищем. Помните совет Мюриэл Дэвиду Джорджу из Канады: «Не пользуйтесь чужими рецептами». Чтобы перемены в вашей школе можно было сохранить, эти перемены должны соответствовать именно вашей школе.

Принцип 2. Новая эра школьных реформ характеризуется большим вниманием к измерению результатов. Разве это не то, что делают школы лидерства? Разве не для этого они используют дневники личных данных? Именно поэтому я настаиваю на том, что важность информации для того, что делает школа, невозможно переоценить. Это включает отслеживание личных успехов учеников, оценку результатов работы классов, возрастных параллелей и всей школы.

Принцип 3. В новую эру школьных реформ к переменам подходят как к пошаговому процессу постепенных улучшений. Мюриэл любит говорить: «Тише едешь — дальше будешь». В А.Б.Комбс весь процесс шел медленно — постепенно. В первый год была создана пилотная группа. На второй год вся школа стала единой командой. На третий год были введены инструменты качества. И так далее — каждый год прибавлялось что-то новое, или, как говорит Бет Шарп из Инглиш Истейтс, «ставки постепенно повышались». Мюриэл уверена: «Совершенства не достичь в одночасье. Совершенствование — это путешествие, в котором мы будем находиться до конца жизни, доставая самую высокую звезду и совершая что-то великое. Вы должны понимать, что это процесс и что он требует времени». Итак, хотя Инглиш Истейтс и другим школам повезло, и они смогли двигаться быстрее и начали раньше пожинать плоды благодаря тому, чему научились у А.Б.Комбс, это процесс, а не гонка. Школа должна идти вперед с той скоростью, которая соответствует способности ее сотрудников принимать перемены, однако очень важно поддерживать темп перемен, чтобы люди знали: «Это всерьез и надолго». Как я уже говорил, это — балансирование.

Три принципа сохранения перемен, по Марзано, описывают то, что всем школам следует делать для закрепления успеха перемен любого масштаба. И мы видим, что действия школ, упомянутых в этой книге, в большой степени соответствуют философии и методам, которые уважаемые исследователи уже многие годы рекомендуют учебным заведениям, осуществляющим перемены. Помните окна в модели школы А.Б.Комбс? Все эти исследования и философии сплетаются вместе и напрямую соответствуют тому, что говорят исследователи, о чем просят родители, чего требует сегодняшняя реальность. По сути эти школы сегодня занимаются тем, что претворяют исследования в жизнь.



Управление с использованием данных — основной источник силы и ответственности в школах лидерства

Позвольте мне поделиться с вами еще одним примером того, как в этих школах используют самые надежные исследования из области образования. Рассмотрим исследование Ларри Лезотте, в ходе которого он изучал наиболее эффективные школы и их «7 Особенности», повышающих достижения учеников, приведенные ниже. Разве не так работают в А.Б.Комбс и других школах?

1. Ясная и сфокусированная миссия. В эффективных школах существует ясная миссия, и все программы и методические стратегии сфокусированы на ее осуществлении.

2. Возможность учиться / время на выполнение задания. В эффективных школах каждому ученику предоставляются адекватные возможности для освоения требуемого материала. Тем, кому требуется, выделяют дополнительное время.

3. Воспитательное лидерство. В эффективных школах сильный лидер, обладающий видением, имеет огромное влияние на достижения учеников.

4. Регулярное отслеживание прогресса учеников. В эффективных школах мониторинг выходит за рамки только лишь ежегодных экзаменов — это постоянный контроль работы учеников с предоставлением своевременной обратной связи.

5. Высокие ожидания. В эффективных школах климат высоких ожиданий предполагает, что каждый ребенок может учиться и что учитель может научить каждого.

6. Хорошие отношения между школой и семьей. В эффективных школах активное вовлечение родителей способствует улучшению отношения учеников к школе, более высокой самооценке и росту успеваемости.

7. Безопасная и организованная среда. В эффективных школах дисциплина, управление поведением класса на уроке и воспитание характера помогают создать климат, который обеспечивает безопасность и способствуют хорошей учебе.

Разве «7 Особенности» Ларри Лезотте не напомнили вам истории, описанные в этой книге? По моему мнению, школы, о которых я рассказывал, делают именно то, что советуют такие ученые, как Роберт Марзано и Ларри Лезотте. Ведь не зря педагогическое сообщество многие годы проводило полезные исследования, предлагая действенную философию и методы, ведущие к достижению успеха, и их существует гораздо больше, чем те, о которых я упомянул. Они также основаны на вечных, универсальных принципах, а не только на новейших увлечениях. Потому-то они и появляются вновь и вновь в разных журналах и публикациях. Проблема в том, что многие школы с трудом внедряют принципы — им не удается реализовать их на практике.

Одна из важнейших вещей, которую исследователи знают о переменах, заключается в том, что нельзя почитать на лаврах.

Этап внедрения нелегок и требует большой работы. Большинство школ проходит через стадию разочарования и демотивированности. Как лидеры, в этой ситуации мы должны оказывать поддержку, чтобы люди не бросили начинание, не отложили дело в долгий ящик и не отказались от перемен.

Но затем, когда стадия разочарования пройдена, когда все идет хорошо, мы обычно забываем все то хорошее, что мы сделали, — ведь мы как человеческие существа хотим немного расслабиться. Для того чтобы не дать делу заглохнуть, мы должны продолжать выводить его на передовую. На собраниях всего персонала в Инглиш Истейтс мы ежемесячно обсуждаем нашу программу обучения лидерству. Мы вновь и вновь подвергаем ее переоценке, мы ее корректируем. У нас есть команды, которые пишут программы, — они стараются поддерживать ее в свежем состоянии. И еще — мы каждый год немного поднимаем планку.

Есть и другой способ, с помощью которого мы не даем *7 Навыкам* увянуть и держим нашу программу обучения лидерству на плаву — мы помогаем другим школам. Думаю, это очень важный момент, поскольку, приглашая людей в нашу школу и с гордостью рассказывая им о том, как мы работаем, мы делаем очень хорошее дело и для самих себя. Это поддерживает нашу взаимную ответственность и помогает нам подниматься на следующий уровень.

Бет Шарп, директор, начальная школа Инглиш Истейтс

Но те школы, о которых говорится в этой книге, преуспели в переменах. Они претворяют исследования в жизнь, и делают это эффективно, изменяя к лучшему жизни молодых людей во многих странах мира. Для меня в этом и заключено главное. Использует ли школа четыре этапа, которые я описал, или реализует другие модели и подходы, ее «конечная цель» должна быть не менее масштабной, чем эта: помогать молодым людям в том, чтобы они были лучше подготовлены для процветания в XXI столетии и их жизнь была основана на Принципах.

Глава 9

Завершение с мыслью о начале

Приходилось ли вам бороздить морские просторы в густом тумане, когда плотная белая мгла поглощает вас, и огромный корабль, напряженно и испуганно ощупью движется к берегу, а вы с бьющимся сердцем ждете, что же будет? Я была как этот корабль, пока не начала учиться, только у меня не было даже компаса... Я не могла узнать, близко ли земля.

«Свет, мне нужен свет!» — беззвучно вскричала моя душа, и в этот момент на меня снизошел свет любви.

Хелен Келлер

Образование стало моей работой, так же как и лидерство. Можете представить себе, какой глубокий интерес все это во мне вызывает.

Я рад тому, что происходит с учениками всех возрастов. Я склоняюсь перед учителями, которые так много сделали, чтобы перевести *7 Навыков* и другие принципы лидерства на язык, понятный сегодняшней молодежи. Я не сомневаюсь в том, что эти педагоги меняют мир к лучшему и что в этом и заключается работа учителя. Этому посвящена книга *«Лидер во мне»*.

Суммируя содержание и дух этой книги, хочу вернуться к четырем фразам, которые я использовал в первых главах. Я их лишь озвучил, так что вы вряд ли уделили им большое внимание. Однако поскольку, согласно исследованиям, лучше всего мы запоминаем то, что

слышим в начале, и то, что слышим в конце, я использую эти фразы в начале книги и повторяю их в конце, ведь я уверен, что они стоят того, чтобы вы их запомнили. Это мой способ завершения с мыслью о начале.

Первая фраза: «Чудотворцы нашего времени»

Может быть, вы помните, что в начале книги я назвал Мюриэл Саммерс и других педагогов «людьми, которые творят чудеса сегодня». Уверен, что Мюриэл, как человек невероятной скромности, будет отрицать, что это сказано про нее, приводя в первую очередь тот аргумент, что она сделала все это не одна. Но я не откажусь от своих слов в применении не только к Мюриэл, но и ко всем педагогам, упомянутым в этой книге.

«Чудотворцем» часто называли Энн Салливан, которая была наставницей Хелен Келлер большую часть ее жизни. Может быть, вы помните, что совсем в юном возрасте Хелен потеряла из-за болезни зрение и слух. Чувства, бушевавшие в ней из-за этой физической потери, заставляли ее вести себя агрессивно, как животное. Ничто, даже рекомендации лучших врачей, не могли ее успокоить. Ничто — до тех пор, пока весной 1886 года в ее жизнь не вошла Энн Салливан.

Многие не знают, что Энн сама пережила тяжелые времена. Ее мать умерла, когда она была почти ребенком, а отец-алкоголик бросил ее с маленьким братом. Родственники отказались принять детей, поэтому их отправили в приют для неимущих, место, где жили лишь больные и отверженные души. Там Энн пережила новые лишения и унижения. Ее брат умер от туберкулеза, а она почти потеряла зрение из-за болезни.

Однако во всех этих испытаниях Энн не утратила твердости духа. Однажды, когда приют посетил государственный инспектор, она бросилась к нему и вцепилась в него, умоляя, чтобы ее послали в школу. Ей было уже 14, когда наконец она отправилась в Институт Перкинса для слепых в Массачусетсе. Она не могла читать и с первых дней отличалась мятежным духом и вспышками гнева. Одноклассники насмехались над ней, да и учителя были не намного терпимее. Но несколько педагогов разглядели в ней большой потенциал и приложили все усилия, чтобы ей помочь. Благодаря им Энн сделали несколько операций, которые почти полностью восстановили ее зрение.

В 20 лет она стала лучшей выпускницей класса, а на выпускном вечере сказала своим одноклассникам следующие слова:

«Сегодня мы вступаем в суетный мир, чтобы взять на свои плечи часть общей жизненной ноши и сделать то малое, что в наших силах, чтобы мир стал лучше, мудрее и счастливее... Каждый человек, который совершенствует себя, делает вклад в развитие общества, а каждый, кто стоит на месте, тянет всё общество назад».

Вскоре после окончания школы Энн откликнулась на предложение поступить гувернанткой к девочке по имени Хелен в Алабаме. Хелен тогда было семь, и пять из них она боролась с глухотой и слепотой. Но Хелен обладала сильным духом, и сначала она отреагировала на появление Энн так же, как на всех остальных, кто пытался с ней работать. Она была жестока и упряма. Но было в Энн что-то такое, что достаточно быстро успокоило Хелен. Вот что Энн написала в дневнике через две недели после встречи с Хелен:

«Дикий звереныш, которого я увидела две недели назад, превратился в нежного ребенка. Она сидит рядом со мной, пока я пишу, с лицом спокойным и счастливым. Теперь моя приятная задача — направлять и формировать прекрасный разум, начинающий шевелиться в детской душе».

Обдумайте эти слова одно за другим: «превратился в нежного ребенка», «сидит рядом со мной», «с лицом спокойным и счастливым», «моя приятная задача», «формировать

прекрасный разум», «начинающий шевелиться в детской душе». Разве они не удивительны и не отражают то, через что сама Энн прошла в детстве?

Вскоре Хелен стала держаться за Хелен так же цепко, как та в свое время держалась за государственного инспектора. Она стала в прямом смысле молить Энн о знаниях. Все началось возле колодца, где она выучила первое слово — «вода». С того момента в ней забурилась непрекращающаяся жажда исследования и познания. Энн придавала смысл каждому запаху, прикосновению и дуновению, уносящему Хелен в дальние дали. Уже взрослой Хелен вспомнит эти первые дни, написав в дневнике:

«Человек с тяжелыми увечьями не знает, какие источники силы скрыты в нем, пока с ним не станут обращаться, как с нормальным человеком, не вдохновят попытаться сформировать свою собственную жизнь».

И вновь пристально вчитайтесь в каждое слово: «какие источники силы скрыты в нем», «обращаться, как с нормальным человеком», «вдохновят попытаться сформировать свою собственную жизнь». Неудивительно, что Хелен всю жизнь называла Энн «Учительницей».



Так же, как Хелен была важна для Энн,
для учителей А.Б.Комбс важен каждый ребенок

Размышляя над словами Энн и Хелен, не могу не вспоминать Мюриэл Саммерс и других выдающихся педагогов. Многие из их учеников столкнулись в жизни с тяжелыми испытаниями. Одни пришли к ним с репутацией неуправляемых бунтарей, другие пережили эмоциональные или физические трагедии. Но, кем бы они ни были, какой бы опыт с собой ни принесли, когда они входят в двери А.Б.Комбс, Мюриэл видит в них только их уникальные дарования. Она подчеркивает то хорошее, что есть в них, и делает всё, что в ее силах, для «развития лидера в каждом ребенке». Все это Мюриэл совершает, не вынося на всеобщее обозрение испытания, которые пришлось пережить ей самой. По этой причине я без колебаний помещаю Мюриэл в категорию избранных «чудотворцев нашего времени» и использую ее в качестве примера, реального воплощения того, чему посвящена книга *«Лидер во мне»*.

Каждый, кто раскрывает невидимый потенциал в других людях и вдохновляет их на благородные дела, является чудотворцем нашего времени. Поэтому, с этой точки зрения, Мюриэл — не единственный чудотворец, упомянутый в этой книге. Многие учителя и

работники А.Б.Комбс тоже являются чудотворцами. Бет Шарп из Инглиш Истейтс — чудотворец. Лоретта Тиг и Донни Лейн из Честнат Гроув — чудотворцы. Также чудотворцами являются другие учителя и администраторы, о которых рассказывает эта книга. Вспомните Джоанн Колер, которая разглядела в Мюриэл способности к административной работе. Только подумайте, какое пламя разожгла ее искра! Разве она не была чудотворцем в жизни Мюриэл?

Подобно учителям, которые за гневом и враждебностью Энн рассмотрели ее потенциал, сегодняшние педагоги обнаруживают потенциал в сегодняшних детях, в каждом индивидуально. Они в каждом ребенке обнаруживают лидера и помогают ему высвободить свой потенциал, обрести свой голос. Каждый раз, даря ребенку новое озарение, новый лучик надежды — как бы мал он ни был, — они творят чудо.

Когда каждое утро сотни учеников одновременно — как гигантская волна — приезжают в школу или когда вечером все они, огромной человеческой волной выплескиваются из ее дверей, педагогу может быть сложно помнить о том, что каждый ребенок единственный — с уникальным духом и дарованиями. И не забывайте, что каждый учитель и администратор также неповторим как личность со своим опытом и уникальным набором талантов. Может ли учитель внести больший вклад, чем научить отдельного ребенка успешно управлять своей жизнью, зрело реагировать на проблемы, которые встают перед ним?



На ежегодной художественной выставке каждый ученик А.Б.Комбс выставляет свое произведение. В чем смысл? Важен каждый ребенок. У каждого ребенка есть талант.
У каждого ребенка есть потенциал. Каждый ребенок может быть лидером

Каждый учитель, входя в класс, полный детей, получает возможность стать чудотворцем. Возвращаясь в мыслях к определению лидерства, которым я поделился с вами ранее: «Лидерство — это донесение до людей информации об их достоинстве и потенциале в такой ясной форме, что они начинают сами видеть это в себе», я не могу не думать об этих педагогах не только как о чудотворцах, но и как о настоящих лидерах — учителях-лидерах.

Фраза вторая: «Традиция заботы»

В первой главе я рассказал, как во время визита в А.Б.Комбс супруги Пател узнали о традициях школы, особенно о «традиции заботы».

Школьные традиции — это не действия одного человека. Предполагаю, что среди моих читателей могут быть талантливые учителя, которые думают: «В нашей школе такого не будет никогда. Директор это не поддержит». Или могут быть прекрасные директора, которые читают книгу и вздыхают: «Мои сотрудники не готовы к такому, лишь у горстки учителей хватит на это энергии». Такие учителя могут решить для себя: «Я собираюсь использовать этот метод в моем классе, и я буду делать это так хорошо, что другие тоже захотят попробовать», а директора могут решить: «Я запущу пилотный проект, как Мюриэл, с отдельной группой учителей, и посмотрим, получится ли вырастить из него нечто большее».

Я аплодирую таким решениям учителей и директоров. Они имеют дело с реальностью и смотрят, что могут сделать в своем Круге влияния для того, чтобы в итоге реализовать идею в широких масштабах. Я всем сердцем поддерживаю их усилия и желаю им всяческих успехов. Но справедливости ради должен предупредить, что если в школе лишь один-два учителя работают по методике лидерства, и даже если их всего четыре-пять, результаты будут совсем не такими, которых вы сможете добиться при условии, что активное участие в работе примет вся школа. Вам не достичь такого же уровня успеха, как достигают школы лидерства, описанные в этой книге, пока этот проект не станет общешкольным, пока это общее усилие не превратится в традицию школы.

Это, конечно, не означает, что отдельный учитель не может начать делать это самостоятельно или что директор не может запустить пилотный проект. Это лишь является напоминанием, что даже если несколько учителей обладают удивительным талантом к самостоятельным достижениям, лейтмотив лидерства расцветет в полной мере лишь тогда, когда все — каждая из заинтересованных сторон — будут работать вместе. Этот лейтмотив должен стать школьной традицией — без этого вам не собрать всех плодов вашего урожая, — и особенно здесь важна традиция заботы.

Фраза третья: «Не просто еще один предмет»

Фраза, которая неоднократно встречалась в книге в комментариях учителей: «Это не просто еще один предмет». В каждой из школ лейтмотив лидерства — это не просто еще один предмет, это — «главный» предмет. Его цель — помочь ученикам раскрыть их потенциал и затем помочь развить его так, чтобы подготовить их не просто для выживания, но для процветания в XXI столетии — в новом мире, в котором мы живем.

Но справедливости ради должен сказать, что некоторые школы все-таки превращают лидерство в «еще один предмет». По крайней мере, они выделяют значительное время в начале каждого года для изучения и повторения принципов лидерства. Некоторые выделяют для этого время каждую неделю. Однако даже учителя, работающие с лидерством в таком режиме, не скажут вам, что это «просто еще один предмет». Они любят его, видят его ценность и поэтому они находят время, чтобы сделать его важной составляющей в образовании детей.

Обратите внимание на мои слова о том, что они находят время. Позвольте рассказать об этом подробнее. Насильно вкладывая в головы учеников бессмысленные факты, мы похищаем у них время, которое они могли бы уделить получению знаний и навыков, необходимых для достижения успеха в XXI веке. Это хищение ослабляет их жажду знаний, уничтожает желание ходить в школу, отвлекает их интеллектуальные ресурсы от бесценной возможности развиваться и получать удовольствие от жизни. Я потрясен тем, что ведущие исследователи в области образования обнаружили в связи с этим. Во-первых, вот что пишут Ричард Дюфор и Роберт Икер в книге «Профессиональные учебные сообщества в действии»:

Пришло время признать, что основная проблема учебных планов американских школ состоит не в том, что они делают недостаточно, а в том, что они пытаются сделать слишком много. Несмотря на то что американские школьники учатся меньше дней в году, чем их сверстники в странах Азии и Европы, от них ожидают, что они выучат значительно больший объем

информации. Поставленные перед необходимостью преподавания программы «длиной в милю и глубиной в полдюйма» учителя поглощены задачей «покрытия» материала. Они чувствуют, что неспособны дать ученикам глубокие знания и выработать навыки, поскольку вынуждены участвовать в гонке с целью «покрыть» программу. Один из самых мудрых шагов, которые может предпринять школа для значительного улучшения качества образования, — разработать процесс для определения существенного материала, отказаться от несущественного материала и дать учителям время на преподавание значимой программы.

В «значимую программу», по моему мнению, входит то, что педагоги называют навыками XXI столетия. Но разве в существующей ныне пучине обязательных программ есть время и место этим навыкам? Вот что пишет Роберт Марзано в получившей широкую известность книге ***«Что работает в школе»***:

...американские учебники по математике содержат на 175 процентов больше тем, чем в Германии и на 350 процентов больше, чем в Японии. Американские учебники по естественным наукам покрывают в девять раз больше тем, чем учебники в Германии, и в четыре раза больше, чем в Японии. Несмотря на это, школьники в Германии и Японии значительно превосходят американских детей в познаниях по математике и естественным наукам.

Не может ли эта ситуация быть следствием того, что огромная часть того, чему учат наших школьников, попадает в области «слишком много» или «несущественно»? Может быть, мы проводим ненужные программы в ущерб навыкам, необходимым в XXI веке, и действительно существенной информации?

Задавшись этими вопросами, Марзано составил список математических стандартов, которыми каждый американский школьник должен овладеть к пятому классу. Всего таких стандартов было 741. Затем он пригласил команду специалистов-математиков, которым предложил оценить каждый стандарт и сказать, важен ли он. Их выводы были просто убийственны. Из 741 стандарта они назвали существенными 229, еще 143 определили как несущественные, а остальные поместили в спорную середину. Это означает, что 20 процентов времени школьники тратят на изучение стандартов, являющихся несущественными, и значительное время отводится на изучение спорных стандартов. Это невыносимо!

Я не собираюсь давать рецепты — чему педагоги должны учить детей и что является или не является «существенным». Сделаю все возможное, чтобы не стать одним из тех бизнесменов, которые ведут себя так, будто лучше всех знают, как учить детей. Но как отец, дед и бизнес-лидер, я не хочу слышать, что дети тратят 20 процентов своего времени (один день в неделю) на освоение ненужного материала.



Основное стремление каждого педагога — помочь ученикам добиться успеха в жизни. Для этого необходимы чтение, письмо и арифметика.
Но сегодняшние мировые реалии требуют большего — только обладая этим большим дети смогут пронести улыбку через всю жизнь

Наша молодежь достойна лучшей участи. Давайте не будем красть ее драгоценное время. Давайте не будем тратить время на то, что не имеет значения. Как сказал Гёте, «То, что значит больше, никогда не должно быть во власти того, что значит меньше». Это не значит, что школы должны стать невыносимо строгими заведениями, шлифующими мозги учеников. Поверьте, в школах лидерства есть место для игр и веселья. Но во многих случаях веселье тоже имеет смысл. Поэтому давайте высвободим время, чтобы развивать в детях черты характера и учить их навыкам, которые помогут им управлять своей жизнью в XXI веке. Если для этого придется пересмотреть учебные планы, давайте сделаем это.

Учителя А.Б.Комбс показали нам, как сделать это, не добавляя «еще один предмет» и не убирая ничего существенного из академического «меню», предлагаемого педагогами. Внедрив всепроникающий подход, они учат навыкам XXI столетия, продолжая делать то же самое, что они уже делали. Конечно, для запуска такой стратегии может потребоваться дополнительное время, но по большей части это вопрос расстановки новых акцентов. В действительности многие учителя и администраторы говорят, что лейтмотив лидерства экономит их время. Они не только становятся более организованными и работоспособными лично, но и могут использовать те десять минут в день, которые были сэкономлены благодаря отсутствию необходимости решения дисциплинарных проблем, для углубленного обучения детей существенным вопросам.

Фраза четвертая: «Универсальная природа»

Четвертая фраза подчеркивает то, что вы, надеюсь, заметили и ощутили, читая эту книгу. Это напоминание об универсальной природе принципов лидерства и об универсальной природе детей. **Семь Навыков** и другие принципы лидерства применимы в любой школе и в каждой стране. На самом деле в разных странах мира мне говорили, что **7 Навыков** я почерпнул из какой-то определенной культуры, из определенной религии или у

определенного гуру. Но это не так. Эти принципы универсальны и не сводятся к одному источнику. Они вечны и удивительно самоочевидны. И так же твердо я убежден в универсальной природе детей. Мы все ведем свои жизни по-разному, однако во многом мы одинаковы. Например, у всех нас есть четыре базовые потребности. Дети одинаковы. Все они могут получить пользу от этих универсальных принципов. Поэтому еще в самом начале книги я сказал, что те же самые принципы и подходы можно использовать и дома — в семьях. Они применимы повсюду.

Заключительное слово о школах

В четырех фразах, которые я вам напомнил, заключен секрет успеха лейтмотива лидерства.

- Во всем мире учителя-индивидуумы высвобождают потенциал учеников, подходя к каждому ребенку индивидуально.

- Целенаправленное усилие в масштабах всей школы, в которое вовлечены и вносят свой вклад все заинтересованные стороны.

- Акцент — фокусирование на том, чему важнее всего учить.

- Акцент — обучение вечным принципам и навыкам, соответствующим сегодняшней глобальной реальности и готовящим к тому, что принесет с собой завтра.

Другие ключевые факторы, которые подчеркиваются в этой книге:

- Внимательное выслушивание того, что заинтересованные стороны хотят от школ, может дать ценное представление о потребностях, существующих в глобальной экономике.

- Родители и бизнес-лидеры хотят, чтобы в школах развивали характер и компетентность.

- Лейтмотив лидерства способен помочь в повышении академической успеваемости, благодаря росту уверенности учеников в себе и созданию в школе безопасной атмосферы, способствующей учебе.

- Всепроницающий подход может сделать воспитание характера и компетентность частью школьной культуры.

- Настраивание систем должно предшествовать внедрению изменений, для того чтобы они были успешными.

- Информация и отчетность — важные движущие силы, обеспечивающие успех школ лидерства.

- Каждая школа должна внести что-то свое в стратегию внедрения лейтмотива лидерства, сделав ее соответствующей контексту реальной ситуации.

- Отношения, воспоминания и связи — это существенная составляющая того, что дети берут из школы, вносящая жизненно важный вклад в их достижения и являющаяся неотъемлемой частью методики *«Лидер во мне»*.

Принимая во внимание эти ключевые пункты, пожалуйста, примите эту книгу такой, как она задумана. Она не претендует на то, чтобы разрешить все существующие образовательные дилеммы, и не приписывает все успехи, о которых здесь рассказано, *7 Навыкам*. Но она говорит о том, что чрезвычайно важно готовить школьников к будущему, обучая их вечным принципам эффективности — принципам, которые применимы в любой культуре и в любой школе, как сегодня, так и в будущем.

Каждый ребенок является даром, и каждый ребенок обладает даром. Насколько восхитительна открывающаяся перед нами, взрослыми, возможность помочь детям найти, вырастить и высвободить их дарования и вдохновить их на величие — первичное величие. Множество книг по образованию утверждает, что ученики редко меняют к лучшему ту жизненную модель, которая заложена в их семье, и что школа слабо может повлиять на это. Конечно, условия жизни играют против школьников, которые происходят из неблагополучных семей или маргинальной социальной среды. Но как человек, занимающийся образованием, я не могу принять этого в качестве своего видения. Я верю,

что хорошая школа и хорошие учителя могут изменить и уже изменяют жизни детей к лучшему. Я также верю, что дети, несомненно, способны добиться превосходных успехов под их руководством.

Я признаю, что может показаться, что реализация некоторых из описанных в этой книге идей проще, чем это есть на самом деле. Для вашей школы внедрение этой методики будет трудной задачей, если вы не обладаете достаточными характером и компетентностью — первичным величием, — которые необходимы, чтобы поддерживать и сохранять ее. Это не готовый пакет программного обеспечения, который можно купить и установить. Тут требуется творчество. Требуются усилия. Но, как показали эти школы, внедрение лейтмотива лидерства *действительно осуществимо*. Если вы чувствуете, что сейчас ваша школа к этому не готова, я призываю вас заняться подготовкой. Начните с этого момента. Оцените, какими ресурсами вы обладаете. И верьте, что вы можете всё это осуществить.



Участь быть проактивными и брать на себя ответственность за свое образование и свои жизни, ученики совершают серьезный шаг в создании своего будущего

В начале этой книги я уже говорил, что считаю нынешнее поколение учеников лучшим из тех, что ступало на планету Земля. Участниками беспорядков, о которых мы читаем или которые наблюдаем в некоторых студенческих городках, является сравнительно небольшое количество детей, и они не должны портить наше мнение о сегодняшней молодежи. Многие из сегодняшних молодых людей очень далеко ушли от предыдущих поколений в своей компетентности и силе характера. Они являются частью мира, полного проблем, а значит и наполненного благоприятными возможностями. Но, к сожалению, слишком многие из сегодняшних молодых людей не видят этих возможностей, а лишь испытывают смятение. Поэтому особенно важно, чтобы как можно раньше они нашли контакт со взрослыми, которые, опираясь на принципы, смогут встретить их на критических перекрестках жизни и позаботиться обо всех четырех их базовых потребностях: физических, эмоциональных, интеллектуальных и духовных. Особенно — духовных. Они достойны этого, и от этого зависит качество нашего будущего.

В сегодняшнем мире даже лучшие родители не могут сами, без дополнительной помощи, сделать для своих детей всё, что им необходимо. На родителей оказывают воздействие многие силы, порой им свойственна беспечность. Родителями быть трудно. Как благодарны должны быть родители учеников А.Б.Комбс и других школ лидерства благородным учителям, которые взяли их детей под свое крыло и помогли им воспарить на новых крыльях веры в себя! То, что делают эти педагоги, превосходит все, на что я мог

надеяться, когда в 1989 году вышла книга о 7 *Навыках*. Я испытываю огромное удовлетворение, видя и переживая это, и воздаю должное заслугам этих великих педагогов. Я объясняюсь им в любви за то, что они делают. Я прославляю их.

Это подводит меня к последней задаче, которую я хочу поставить перед вами. В А.Б.Комбс есть традиция, о которой я до сих пор не говорил. Здесь ее называют «стратегическая пауза». Ученики на минуту прерывают свои занятия, выпивают глоток воды, потягиваются, смотрят на свет и думают о чем-то хорошем. Это способ восполнить энергию и восстановить концентрацию. Приглашаю вас тоже его опробовать. Я призываю всех взрослых, которые заботятся о судьбе сегодняшней молодежи, сделать «стратегическую паузу». Я называю этот процесс «перенастройкой». Сделайте паузу, чтобы подумать о том, что вы чувствовали, читая эту книгу. Совпадает ли описанное в ней с вашим видением того, что должно быть сделано в школах? Почти каждый раз, выступая перед аудиторией или разговаривая с педагогами или родителями, Мюриэл Саммерс говорит: «В душе я уверена, что мы делаем правильные вещи — то, что нужно делать». А *вам* как кажется — это то, что нужно? Хотели бы вы видеть такое в вашей ближайшей школе? Я посылал в А.Б.Комбс многих коллег по бизнесу, и каждый из них, выходя из школы, размышлял о том, как они могут помочь и поддержать лейтмотив лидерства в своем районе. И многие уже начали действовать.

Мы должны быть мечтателями в действии, а не мучениками в ожидании.

Томас Фридман. Плоский мир

Я надеюсь, что, читая эти страницы, вы услышали призыв к действию. Я не собираюсь говорить вам, что делать. Вы сами должны решить это, руководствуясь своими желаниями и обстоятельствами. Может быть, вы просто принесете принципы к себе в семью и включите их в собственную жизнь. Слишком многие лидеры стоят на якоре — они уже примирились со статусом-кво и привязаны к подходам, которые работали в прошлом. Не позволяйте себе быть такими. Не соглашайтесь на роль наблюдателя. Работайте в своем Круге влияния. Будьте примером — маяком, а не критиком. Наступила новая эпоха. Сегодняшняя молодежь нуждается в большем, чем неизменная диета из общеобразовательных предметов, которые ей скормливали вчера. Вы можете стать катализатором, который даст им это большее, даже если это произойдет лишь только у вас дома.



Донни Лейн предпринял в Декейтере, штат Алабама, проактивные шаги, которые могут оказать влияние на культуру всего района

Многие молодые люди ищут свой жизненный путь, не обладая компасом. Говоря словами Хелен Келлер, ставшими эпиграфом к этой главе, они плавают «в густом тумане», «ощупью движутся к берегу», они «без компаса» взывают: «Свет, мне нужен свет!» Все мы иногда ощущаем себя так, вне зависимости от возраста. Поэтому неудивительно, что многие из сегодняшних молодых людей испытывают это чувство. Жизнь не всегда легка. И поэтому все взрослые должны сделать шаг вперед и протянуть руку помощи сегодняшним молодым людям на перекрестке их жизни. Вдумайтесь в слова стихотворения, которое называется «На перекрестке», и вы поймете, что от вас тоже многое зависит. Это стихотворение печаталось в разных изданиях в разных вариантах, его приписывают многим авторам. Я думаю, что его не забывают в течение долгих лет, потому что говорится в нем о вечных и важных вещах:

На перекрестке он стоял совсем один.
Солнце светило ему в лицо.
Он был готов сунуть руку в кольцо
Судьбы —
Смелый, сам себе господин.
Но дорога шла на запад и на восток,
И некому было подсказать ему, куда идти.
Он свернул не туда, теперь удачи ему не найти.
Он проиграл, он несчастен и одинок,
Он попал в западню,
Лишь потому, что был на перекрестке совсем один.

Другой человек, в день другой
На том перекрестке не мог обрести покой.
Он думал, по какой дороге ему пойти,
Чтобы удачу найти.
Та дорога шла на запад и на восток,
И ему подсказали, куда свернуть.
Он пошел направо, он шел и шел,

И наконец он к победе пришел.
И сегодня он идет той дорогой прямой —
Лишь потому, что ему было, кому помочь.

В сегодняшней глобальной экономике мы не имеем права ждать, пока молодые люди получат продвижение на свой первый уровень корпоративного лидерства, чтобы показать им лучшую дорогу к успеху в отношениях с людьми. Нам нельзя стоять и ждать, пока они станут начальниками, учителями, родителями, вместо того чтобы заранее научить их управлять своей жизнью, ставить перед собой цели, дать им возможность обрести уверенность в себе. Мы не можем бездействовать в надежде, что они сами поймут, как разрешать конфликты, как стать более ответственными. Мы поступали так многие годы и знаем, что этот подход просто не работает. Мы должны показать им путь, ведущий вверх.

Может, сегодняшние молодые люди и не будут готовы управлять многонациональными корпорациями сразу после окончания школы, но они, по крайней мере, должны быть способны принимать базовые жизненные решения, чувствовать собственную значимость, быть уверенными в себе и мечтать. Разве можем мы сделать что-то более великое, чем встретить их на перекрестке и внести свой вклад в развитие их способности управлять своей жизнью?

Глава 10 Принесите их домой

Некоторое время назад дочь сказала мне: «Смотри, мама, мы добиваемся синергии. Мы вместе делаем уборку на кухне». И я подумала: «Добиваться синергии — я узнала, что это значит, только на прошлой неделе. Как же она это понимает?» Но она действительно это понимает. Этому обучают с использованием настолько практического подхода, что она может применять это у нас дома и со своими друзьями.

Сегодня быть родителем очень трудно, поэтому большое облегчение знать, что в школе есть система и программа, которые вместе с тобой воспитывают твоего ребенка. На нашу семью это оказало удивительное влияние.

Эвелин Алисайя, мама ученицы начальной школы Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида

Я начал эту книгу, поделившись с вами уверенностью в том, что сегодняшняя молодежь относится к самому многообещающему поколению в истории нашей планеты. Кроме того, я рассказал вам, что считаю, что сегодняшние молодые люди стоят на перекрестке двух дорог — одна ведет к посредственности ума, слабости характера и социальному упадку, в то время как другая, «менее проторенная», поднимающаяся в гору, открывает бесконечные возможности и возрождает надежду для нашего мира. Став свидетелями того, как школы, родители, бизнесмены и общественные лидеры объединяются, чтобы «пробуждать величие в каждом ребенке», может быть, и вы начали вместе со мной верить, что каждый ребенок *может* пройти по этой дороге личного лидерства, если ему ее показать.

Теперь, в заключение этой книги, я хочу поделиться с вами еще одним своим убеждением. Как бы ни воодушевляло то, что делается в этих прекрасных школах, как бы ни способствовали эти учителя и администраторы, обладающие видением, распространению лейтмотива лидерства в разных странах мира, работу, которую они делают, и влияние, которое они оказывают, нельзя сравнить с воздействием, которое оказывается на ребенка в стенах его дома.

Дом — это первая школа ребенка, его первый класс, первая игровая площадка.

Родители, дедушки и бабушки, тети и дяди — его первые учителя. Братья и сестры — первые одноклассники. Дом — это основа образования разума, сердца, тела и духа ребенка. Он закладывает основы принципов, ценностей, морали и справедливости на всю жизнь. Фактически дом дает образование на всю жизнь. Именно здесь определяется, по какой дороге он пойдет.

Принимая во внимание чрезвычайно важную и незаменимую роль, которую родители, дедушки и бабушки играют в жизни ребенка, я не могу отложить в сторону свою ручку, не посвятив последнюю главу следующей идее: что бы ни происходило в школе, где учится ваш сын, дочь, внук, внучка, племянник, племянница или приемный ребенок, *вы* можете помочь ему найти лидера в себе, подготовить его к жизни, полной внесения вкладов и служения своей семье, обществу, работе и всему миру.

Дом: убежище в условиях осады?

Уверен, найдутся родители, включая некоторых учителей, которые будут утверждать, что дома реализовать лидерский подход гораздо сложнее, чем в школе. Говорю это потому, что общался с высшими руководителями, мастерски управляющими организациями, цена которых исчисляется многими миллиардами долларов, и слышал от них признания, что труднее всего им дается управление собственными семьями. Я говорил с высокопоставленными военными чинами, у которых в подчинении находятся тысячи солдат, но которые признаются, что в их «домашних войсках» разброд и шатание. Я общался с учителями, которые говорят: «Я могу справиться с любым классом и заслужить уважение учеников, но стоит мне прийти домой к собственным детям, как триумф и почтение исчезают. Нет уважения. Нет контроля. Нет порядка».

Да, быть родителем — трудно. Это — очень трудная работа с часто непредсказуемым результатом. Когда во второй главе книги я говорил о некоторых проблемах, с которыми сталкиваются родители разных стран мира в новой реальности, я затронул тему лишь поверхностно. С тех пор, как мы с Сандрой растили наших детей, времена изменились. Конечно, одно из основных новшеств — усиление влияния технологий и средств массовой информации. Мы с Сандрой еще могли контролировать, какие выражения употребляют наши дети, какие фильмы они смотрят и какую музыку слушают. В те времена детям приходилось идти на серьезные ухищрения, чтобы принести домой что-то запретное и долго это прятать. Но сегодня, когда беспроводной сигнал приходит в каждый дом, каждый кубический дюйм вашего жилища пронизан потенциально разрушительными посланиями и образами, которые могут похитить у молодых людей их индивидуальность, особенно — моральную. Для этого ребенку достаточно всего лишь нажать на кнопку. Великий похититель индивидуальности — это культуральная, или социальная, ДНК, а вовсе не человек, который крадет вашу кредитную карту и пользуется ею.

Ни один институт современного общества не находится в более серьезной осаде, чем семья. Снаружи на нее влияют призывы к молодежи принимать наркотики, вступать в преждевременные сексуальные отношения, демонстрировать грубое поведение. Также снаружи на нее действует давление, толкающее к сверхдостижениям, к жизни не по средствам, к чрезмерности во всем. Но еще больше угрожает семье давление изнутри. Часто мы слышим о дисгармонии, разбитых сердцах, неверности, безнадежном финансовом положении, оскорблениях, одиночестве, конкуренции между детьми, зависти, насилии в семьях — источники всего этого находятся внутри вашего дома. Эти внутренние и внешние проблемы могут разрушить единство и остановить развитие семьи.

Но прежде, чем вы решите, что мои слова звучат слишком уныло, позвольте мне сказать следующее. Хотя я знаю, как трудно быть родителем, какие проблемы подстерегают человека на этом пути, я также знаю, какая это радость. Мои дети принесли мне больше радости, мира в душе и придали больше смысла моей жизни, чем все остальное, что я сделал за эти долгие годы, — гораздо больше, чем какое-либо *вторичное* величие, которого я мог

бы достичь. Я люблю своих детей такими, какие они есть, и благодарен им за многие моменты счастья и озарения, которые они принесли в мою жизнь. А теперь я наслаждаюсь такими же теплыми отношениями с их детьми и даже с детьми их детей.

Я не знаю более великой, более важной лидерской роли, чем роль родителя. И я надеюсь, что, если у вас есть дети, вы тоже получаете удовольствие от выполнения этой роли. Надеюсь, что вы тоже способны видеть огромный потенциал и дарования в каждом вашем ребенке. Надеюсь, что вы видите свой собственный потенциал в том, чтобы стать для них «чудотворцем», развивая в каждом своем ребенке *первичное* величие — характер и желания приносить пользу.

Дом — это главный перекресток, на который чаще всего приходит и с которого уходит ребенок в ранние годы. Слышат ли ваши дети воодушевление в вашем голосе, когда вы говорите об их будущем? Находят ли они дома убежище в условиях внешней осады?

Один из важнейших результатов работы лейтмотива лидерства заключается в том, что происходит, когда дети приносят эти принципы домой. Прочтите письмо, которое пришло, когда эта книга уже готовилась к печати.

Дорогая миссис Саммерс, хочу поделиться с Вами тем, что произошло сегодня у нас дома и что, по моему мнению, показывает, как важна программа, которую Вы проводите в Комбс. Сегодня моя дочь второй день ходила в Вашу школу. Она учится в третьем классе. Когда после школы мы приехали домой, у них с сестрой начался спор, но не более чем через десять секунд она сказала: «Я не буду с тобой спорить. Я буду проактивной, а не реактивной. Мы можем найти решение в духе „Выиграл-Выиграл“». И это после всего лишь двух дней посещения Комбс! Я просто не могла поверить своим ушам. Мы так счастливы, что она учится в Комбс, что мы все стали частью этой удивительной программы, организованной Вами!

Спасибо Вам!

Хардин Энгельгардт

Лидер в вашем ребенке

Не все родители хотят, чтобы их ребенок, когда вырастет, стал директором компании или президентом страны, но я не могу представить себе родителей, которые не хотели бы, чтобы их ребенок был способен управлять своей собственной жизнью, был примером для других людей, жил в соответствии с принципами, оказывал положительное влияние. И эта книга именно о таком виде лидерства: о том, что надо быть лидером для самого себя в новой реальности и делать правильные вещи, даже когда никто на вас не смотрит. В каждом ребенке живет такое лидерство. Задача заключается в том, чтобы вывести его наружу и развить.

Размышляя о том, как вы можете лучше помогать развитию принципов лидерства в вашем ребенке, предлагаю вспомнить три цитаты, приведенные раньше. Во-первых, освежите в памяти основу философии А.Б.Комбс: «Если ко всем детям относиться как к одаренным, если всегда смотреть на них через призму их одаренности — хотя бы в чем-то, — то они достигнут уровня, соответствующего этим ожиданиям». Во-вторых, прочтите еще раз слова Гёте: «Воспринимайте человека таким, каков он есть, и он станет хуже, чем он есть на самом деле. Разглядите в человеке большое будущее, и он станет лучше». В-третьих, осмыслите определение лидерства, которое я вам предложил: «Лидерство — это донесение до людей информации об их достоинстве и потенциале в такой ясной форме, что они начинают сами видеть это в себе». Что эти три цитаты говорят о той роли, которую вы как родитель должны играть, о том влиянии, которое вы можете оказать на ощущение вашим ребенком собственной значимости и потенциала?

Отвлечитесь на минутку от чтения и подумайте об одном из ваших детей. Если у вас

нет своих детей, то подумайте о ребенке, которого вы достаточно хорошо знаете. Запишите на листке бумаги ответы на следующие вопросы:

- Каковы природные дарования этого ребенка?
- Какие способности или черты характера этого ребенка можно, проявив больше заботы, развить в талант?
- Какими дарованиями этот ребенок обладал в ранние годы, но потом они были «заглушены» его культуральной ДНК?

Записав ответы, ответьте себе на такие вопросы: «Что в последние три дня я говорил этому ребенку в признание его способностей и таланта? Что я скажу ему в следующие 24 часа, чтобы показать, что я признаю его дарования и восхищаюсь ими?»



Моя мать, мой лучший учитель, всегда говорила мне, как она верит в меня,
и когда я был ребенком, и когда вырос

Моя мама, которую я считаю своим лучшим учителем, постоянно поддерживала меня до своих последних дней. Даже когда я вырос и обзавелся семьей, когда моя карьера пошла вверх, она продолжала говорить мне о моих достоинствах, как когда-то, когда я был маленьким мальчиком. Когда она состарилась, я почти каждый день звонил ей по телефону, чтобы проверить, как она себя чувствует, и каждый раз я слышал от нее много хороших слов в свой адрес.

Поэтому в качестве первого шага по использованию принципов лидерства дома я предлагаю вам посмотреть на то, что вы написали о способностях и талантах своего ребенка, и решить, как и когда вы будете больше говорить ему, как сильно вы верите в него.

Не стоит недооценивать силу искренних, добрых слов о том, что вы верите в человека — в его ценность, потенциал и талант, — особенно когда речь идет о ребенке.

Сила принципов

Сколько бы родители ни воздвигали защитных барьеров вокруг своего отпрыска, как бы ни пытались сократить время, отведенное на просмотр телевизора, или количество доступных программ, сколько бы ни запрещали ему пользоваться Интернетом, мобильным телефоном или другими цифровыми устройствами, им не удастся оградить его от

бессердечного, негативного влияния улицы, которое неизбежно, как только он выйдет из дома. Родители не могут сопровождать своих детей повсюду или принимать за них все решения. Некоторые пытаются, но все терпят неудачу.

Единственный известный мне подход, позволяющий родителям надеяться, что их дети обеспечены круглосуточной защитой, заключается в том, чтобы привить детям внутреннее желание делать правильные выборы даже тогда, когда никто на них не смотрит. И сделать это можно, только обучая детей правильным принципам — чем раньше, тем лучше.

Хорошая новость заключается в том, что в то время, как мир драматически изменяется и будет меняться впредь, принципы, которые позволяют детям делать правильный выбор как сегодня, так и через многие годы, всегда останутся неизменными. Другими словами, те же принципы, которым мы с Сандрой пытались учить наших детей, я порекомендую любому сегодняшнему родителю, в любой стране мира. Хорошо и то, что эти принципы не просто защищают детей от негативного социального влияния, но и помогают им добиться успеха в новой реальности — в школе и в бизнесе, дома и за его пределами. Эти принципы существовали задолго до того, как я родился. Они присутствуют в любой культуре и применимы для людей любого возраста, пола, расы или экономического статуса.

И поэтому я спрашиваю, будь это 100 лет назад, сегодня или 100 лет спустя, — какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *был проактивным*: брал на себя ответственность за свои действия, признавал свои ошибки, а не винил в них других людей, проявлял инициативу и контролировал свои эмоции?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *начинал, представляя конечную цель*: чтобы у него были мечты, чтобы у него был план собственной жизни и любого проекта, над которым он работает, чтобы он фокусировал свои усилия на том, чтобы вносить значимый вклад и приносить пользу?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *сначала делал то, что необходимо делать сначала*: посвящал свое время и усилия тому, что наиболее важно, избегал потерь времени, находил время для планирования и отдыха и говорил «нет» тому, что мешает ему быть эффективным?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *думал в духе «Выиграл-Выиграл»*: обладал мужеством постоять за свои интересы, уважая при этом других людей, всегда искал взаимовыгодные решения, был способен сказать «нет» тому, что приносит кому-то проигрыш?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *сначала стремился понять, а потом быть понятым*: искренне и с вниманием прислушивался к чувствам людей, не относился к ним с предубеждением, был открыт для новой информации, знал, как уверенно и убедительно выражать свои мысли?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *знал, как достигать синергии*: умел работать с другими людьми, оптимизировал их таланты, искал третью альтернативу, умел мудро разрешать конфликты, проявлял творческий подход и ценил сильные стороны других людей?

Какие родители не хотели бы, чтобы их ребенок *«затачивал пилу»*: заботился о своем организме, был приверженцем здорового питания, занимался физическими упражнениями, заботился о своем финансовом благополучии, был сильным в социальном и эмоциональном планах, развивался интеллектуально, читая хорошие книги и развивая новые навыки, рос духовно, например, участвуя в благотворительности, искал смысл жизни в служении другим людям и жил в соответствии со своими ценностями?

Эти навыки — больше, чем развитие характера. Характер — это часть их, но они сами — реальные жизненно важные навыки слушания, самовыражения, разрешения конфликтов, работы в команде, отношения к различиям как к ценности, постановки целей. Это навыки, которыми они смогут пользоваться всю свою жизнь.

Холли Браун, член родительского комитета и совета директоров,

Академия Саммит, Дрейпер, штат Юта

Я не могу представить себе родителей, которые не хотели бы, чтобы их дети освоили эти навыки, основанные на принципах. Также я не могу представить себе ребенка, который полностью развил бы свой потенциал, не опираясь на эти принципы. Но разве это единственные принципы эффективности? Нет. Могут ли *7 Навыков* решить любые проблемы любых родителей? Нет. Но они являются прекрасным началом и основой для этого.

Никто не может гарантировать успех родителям. Но единственное, что, по моему мнению, может приблизить их к этой гарантии — обучение принципам, укрепление их в сердцах и сознании детей.

Нельзя недооценивать силу обучения принципам.

Сила примера

Итак, как же родителям взяться за обучение своих детей принципам?

Несколько лет назад я написал книгу, посвященную именно этому вопросу. Вы найдете в ней более подробные рекомендации, чем я могу предложить в этой главе. Эта книга называется «*7 Навыков высокоэффективных семей*». На сайте www.TheLeaderInMeBook.org вы найдете и другие дополнительные материалы. Но я также настоятельно рекомендую вам вновь пролистать эту книгу, обратить особое внимание на то, как описанные в ней школы обучают принципам, и посмотреть, не возникнут ли у вас какие-либо идеи о том, как вы можете применить эти принципы и методы дома.

Например, попробуем освежить в памяти наши четыре этапа.

Этап 1: Вселяйте доверие. Помните, что ключ к созданию доверия — ваш *личный пример*. Лучшим способом обучения ваших детей *7 Навыкам* будет демонстрация их на вашем личном примере. Нет лучшего способа, чем пример. Также важны *отношения* — давайте им знать, что вы заботитесь о них, проводите с ними время, давайте им чувствовать вашу любовь к ним. Увидев на вашем примере применение *Навыков* и почувствовав ваше отношение, дети будут более открыты, когда вы станете *обучать их* этим принципам.

Этап 2: Проясняйте цель. С самого начала ответьте на вопросы: «Почему эти принципы лидерства так важны для вашего ребенка? Чего бы вы хотели, чтобы он достиг? Чего хочет достичь он сам? Когда в последний раз вы его об этом спрашивали? Какие семейные и индивидуальные ориентиры могут быть установлены, чтобы помочь вам в достижении ваших целей? Какова ваша стратегия по достижению целей-ориентиров?» Возможно, вы даже решите всей семьей разработать семейную миссию. (Ниже в этой главе я расскажу, как это сделать.)

Этап 3: Настраивайте системы. Слово «системы» может применительно к дому и семье звучать неестественно. Однако они существуют. Как вы привлечете детей, как сделаете, чтобы они захотели научиться принципам лидерства? Как вы станете учить их этим принципам? Вы организуете специальные «уроки» или используете всепроникающий подход и будете находить принципы в фильмах, в книгах, во время семейного отдыха или занятий спортом? Будут ли эти принципы напоминать о себе с помощью наглядных материалов, развешенных на стенах, или с помощью специального языка, на котором вы будете говорить с детьми? Какие лидерские роли, ведущие к достижению семейных целей, вы поручите вашим детям? Как вы будете поощрять их за то, что они претворяют эти принципы в жизнь? Как будет наступать ответственность за действия, противоречащие принципам? Видите, в фундаментальном смысле дом мало отличается от школы или бизнеса. Для того чтобы лидерский подход укрепился в семье и продержался дольше нескольких недель, он должен каким-то образом укорениться в системах этой семьи.

Этап 4: Высвобождайте талант. Какие способности или таланты вы хотите развить в своих детях? Как вы будете поддерживать эти дарования, как высвободите их? Вы сами

будете ставить цели и планировать дела для всей семьи, или дети будут вовлечены в планирование семейных целей или своих собственных целей? Будете ли вы доверять им и поощрять их самостоятельность или будете заниматься микроменеджментом? Как вы покажете, что доверяете им?

Все четыре этапа содержат идеи о том, как вы можете принести принципы домой. Самое важное, однако, — начать с первого этапа, а именно с того, чтобы стать примером использования принципов. Если вы хотите доказать себе, что можете выполнить очень непростую задачу, попытайтесь быть примером использования принципов в трудный момент, когда вы с ребенком видите ситуацию по-разному, когда эмоции накаляются. Помните, как учителя и директора говорили о том, что принципы помогают ученикам разрешать конфликты? Используя эти навыки, вы тоже можете стать миротворцем в своем доме, показать детям пример взрослого подхода к решению проблем. Продумайте следующие основополагающие парадигмы навыков и те действия, которые вы можете предпринять в соответствии с ними.

Основополагающие парадигмы и принципы	Основные действия
Будьте проактивными	
<ul style="list-style-type: none"> • Вы сами выбираете свои действия и свое настроение. • Вы выбираете, как реагировать на обращение с вами других людей. Другими словами, ваш ребенок не может «разозлить» вас, только вы сами можете выбрать гнев. • Терпение — проактивный выбор 	<ul style="list-style-type: none"> • Остановитесь и подумайте. Спросите себя: что сейчас является <i>правильным</i>? • Возьмите под контроль свои эмоции. Если нужно, выйдите на время из комнаты. • Сосредоточьтесь на том, что находится в Круге вашего влияния, а не на том, что за пределами вашего контроля. • Примите на себя ответственность за действия, а не обвиняйте других и не выдумывайте наивных оправданий

Основополагающие парадигмы и принципы	Основные действия
Начиная, представляйте конечную цель	
<ul style="list-style-type: none"> Мысленное творение предшествует физическому творению. Вы должны действовать в соответствии со своими ценностями и тем, что для вас наиболее важно 	<ul style="list-style-type: none"> Представляйте себе «большую картину», а не только ее фрагменты. Думайте о том, как вы хотите, чтобы ваш ребенок воспринимал вас после того, как разногласие завершится. Думайте о том, какими вы хотите видеть ваши отношения с ребенком после того, как разногласие разрешится. Используйте только такие слова, которые будут поддерживать в ребенке ощущение собственной значимости
Сначала делайте то, что необходимо делать сначала	
<ul style="list-style-type: none"> «То, что значит больше, никогда не должно подчиняться тому, что значит меньше». Срочные дела не всегда важны. Отношения важнее вещей 	<ul style="list-style-type: none"> Выбирайте «свою битву». Не участвуйте в спорах, не имеющих отношения к тому, что действительно имеет значение. Решайте проблемы с правильной скоростью. Не давайте им расти и расцветать. Держитесь своих ценностей. Делайте то, что «правильно». Старайтесь предотвращать будущие конфликты
Думайте в духе «Выиграл-Выиграл»	
<ul style="list-style-type: none"> Любой результат, при котором проигрывает одна или обе стороны, нежелателен. Справедливость — наименьший из приемлемых результатов. «Отказ от сделки» или «согласие о несогласии» — приемлемый результат. Лучший результат — когда обе стороны «выигрывают» больше, чем они считали возможным раньше. Разумный взрослый никогда не станет пользоваться несправедливым преимуществом над неразумным ребенком 	<ul style="list-style-type: none"> Делайте значимые «вклады» на эмоциональные банковские счета других людей. Совершив «снятие» с эмоционального банковского счета своего ребенка, принесите извинения. Сочетайте мужество с чуткостью. Ищите взаимовыгодные решения. Откажитесь от результатов, которые не помогут вашему ребенку в долгосрочном плане. Избегайте сравнения вашего ребенка с другими детьми. Прощайте

Основополагающие парадигмы и принципы	Основные действия
Стремитесь сначала понять, а потом — быть понятыми	
<ul style="list-style-type: none"> Для того чтобы высвободить эмоции и справиться с ними, необходимо дать людям «эмоциональный кислород». Объяснять свои мысли и чувства в спокойной, взрослой манере почти так же важно, как слушать 	<ul style="list-style-type: none"> Слушайте ушами, глазами и сердцем до тех пор, пока ваш ребенок не почувствует, что вы полностью понимаете его. Принимайте точную обратную связь. Четко, последовательно и спокойно сообщайте о своих чувствах. Корректируйте неточную обратную связь
Достигайте синергии	
<ul style="list-style-type: none"> Синергия ценит различия и ищет «третью альтернативу». Синергия создает решения, лучшие тех, к которым каждая из сторон могла прийти самостоятельно 	<ul style="list-style-type: none"> Максимально используйте для решения проблем сильные стороны вашего ребенка и различные точки зрения. Будьте скромны. Вы не обязаны иметь правильный ответ. В случае необходимости найдите человека, обладающего более объективной точкой зрения, или более образованного, который сможет найти более удачное решение, чем вы или ваш ребенок
«Затачивайте пилу» (Великий предотвратитель конфликтов)	Подготовьтесь к борьбе с будущими конфликтами
<ul style="list-style-type: none"> Регулярно затачивая физическую, социально-эмоциональную, интеллектуальную и духовную «пилу», вы делаете большую работу по предотвращению будущих конфликтов. Большинство конфликтов возникает из-за того, что не удовлетворяется одна из четырех базовых потребностей 	<ul style="list-style-type: none"> Много отдыхайте, делайте физические упражнения и правильно питайтесь, чтобы хорошо себя чувствовать. Усталость порождает конфликты. Уделите время построению отношений со своим ребенком в спокойной ситуации. Обучитесь техникам уменьшения стресса. Изучайте жизнь. Ознакомьтесь с основами психологии — это поможет вам понять, почему ваш ребенок думает или ведет себя так или иначе на разных этапах жизни. Делайте важные дела, которые дают вам ощущение собственной значимости. Это поможет вам повысить уверенность в себе и обрести чувство собственного достоинства

Это лишь несколько из основополагающих парадигм, принципов и действий, которые помогут вам стать примером применения навыков в потенциально трудной ситуации с вашим ребенком. Показывая пример, вы не просто разрешаете конфликты, но и учите ребенка тому, что эти принципы обладают большой ценностью.

Значение и сила семейной миссии

Один из самых действенных методов, которым вы можете показать пример использования всех *7 Навыков*, — создание семейной миссии. Меня удивляет, а порой и тревожит, что, работая с организациями разных стран мира, я вижу, что у многих из них есть миссия того или иного рода, что у большинства есть стратегия или план достижения поставленных целей, но в то же время очень мало семей, с которыми я встречаюсь, имеют четкий план или набор совместно разработанных целей, и еще меньше семей имеют собственную миссию. Какая организация может быть важнее семьи? Семья — это *базовая* организация общества. Почему же у семей нет ясных миссии и стратегии, которые способствуют их успеху и прогрессу?

Я твердо уверен, что процесс создания семейной миссии — самый объединяющий и важный шаг, который только может предпринять семья. Подумайте, во что выльется противоположный подход — если вы начнете действовать, *не* представляя конечной цели. Другими словами, начнете без проактивного плана, давая жизни течь как придется, руководствуясь тенденциями и ценностями социума, пойдете вперед без компаса и карты, без видения и цели. По существу, ваша семья будет жить по сценарию, навязанному вам кем-то со стороны. Это бессмысленно, верно? Потому-то высокоэффективные организации и спортивные команды всегда имеют план игры, видение того, чего хотят достичь, и потому-то так важно, чтобы такой план был и у вашей семьи.

Завершится ли ваша работа сформулированной и записанной миссией или нет — при любом исходе, — сам процесс разработки семейной миссии и ее «плана игры» стоит потраченных на него усилий. Он обычно включает в себя три основных этапа.

1. Исследуйте, что собой представляет ваша семья. Найдите возможности и интересные способы для ответа на следующие вопросы:

- Какова цель нашей семьи?
- Какой мы хотим видеть нашу семью?
- Каковы самые приоритетные цели нашей семьи?
- Каковы наши уникальные дарования, таланты и способности?
- Что делает нас самыми счастливыми?
- Каким мы хотим видеть наш дом? Какие чувства он должен вызывать?

И специально для детей:

- В какой дом ты хотел бы приглашать друзей?
- Благодаря чему ты чувствуешь себя дома наиболее комфортно?
- Благодаря чему тебе хочется приходить домой?
- Что тебя притягивает в нас, как в твоих родителях, и помогает открыться для нашего влияния? Как мы сами можем быть более открытыми твоему влиянию?

Сначала, когда вы будете задавать вашим детям эти вопросы, они могут очень удивиться, поэтому вам нужно придумать, как это можно сделать с юмором, или подождать более подходящей для этого ситуации или — еще лучше — «создать» более подходящую ситуацию. Возможно, вам придется делать это постепенно. Может быть, это займет несколько месяцев. Но я искренне верю, что большинство детей будут обсуждать эти вопросы с удовольствием — ведь им нравится принимать участие в семейных делах. Слушайте, когда они начнут открываться. Не критикуйте их. Держите каналы восприятия открытыми, записывайте основные идеи и соображения.

2. Запишите миссию вашей семьи. Некоторых эта рекомендация нервирует. Они считают, что миссия — это длинный написанный литературным языком текст, который будет продемонстрирован всему миру. Но это не так. На самом деле написанное гораздо менее важно, чем прочувствованное, то, что идет изнутри. Однако я считаю, что записать миссию в той или иной форме полезно. Вот что я вам посоветую:

- 1) пишите с намерением создать миссию на века;

2) примите во внимание все четыре базовых потребности: физическую, социально-эмоциональную, интеллектуальную и духовную;

3) не забывайте о том, что в вашей семье есть люди разного возраста — миссия должна иметь смысл с точки зрения всех членов семьи.

Если у вас в семье есть дети младшего возраста, вам стоит сделать миссию очень простой и запоминающейся, не длиннее одной-двух строчек.

3. Не сворачивайте с курса. После того, как миссия записана, в первую очередь следуйте ей сами — как родители. Используйте миссию для принятия решений. Планируйте и осуществляйте мероприятия и дела, активизирующие и поддерживающие вашу миссию. Разместите дома материалы, напоминающие о миссии. Смотрите фильмы, пойте песни и читайте книги, поддерживающие вашу миссию. Разве не это делалось в школах? Разве не это принесло им успех? Другими словами, они не просто написали миссию, повесили ее на стену и перешли к другим проектам. Они стали жить в соответствии с ней. Они сохраняют ее живой. Они вознаграждают в соответствии с ней. Они отвечают за соответствие ей.

Все 7 *Навыков* используются на этих трех этапах — все семь. Вы показываете пример *Первого Навыка* (будьте проактивны), вызывая семью на разговор о том, что важнее всего, развивая внутреннюю силу и чувство защищенности, сохраняя спокойствие в ходе этого процесса, поддерживая единство, даже если возникают разногласия, препятствия на пути, или появляются отрицательные эмоции. Вы показываете пример *Второго Навыка* (начиная, представляйте конечную цель) самым созданием семейной миссии. Вы демонстрируете пример *Третьего Навыка* (сначала делайте то, что необходимо делать сначала), живя в соответствии с принципами и ценностями, которые ваша семья определила в своей миссии, и в случае необходимости извиняясь и возвращаясь на намеченный путь. Вы показываете пример *Четвертого Навыка* (думайте в духе «Выиграл-Выиграл»), с уважением относясь и включая в миссию голоса и чувства каждого члена семьи, интеллектуально и эмоционально принимая это и переходя от «я» к «мы». Вы показываете пример *Пятого Навыка* (сначала стремитесь понять, а потом быть понятым), сопереживая, слушая, отражая чувства и мысли членов вашей семьи и, в свою очередь, донося до них свое видение. Вы демонстрируете пример *Шестого Навыка* (достигайте синергии), выполняя функцию катализатора для использования всего того, чем делится с вами каждый член семьи, включая разные мнения, и совместно создавая видение и язык, которые будут лучше, чем то, с чего члены семьи начинали по отдельности. И наконец, вы показываете пример *Седьмого Навыка* («затачивайте пилу»), обдумывая особенности каждого члена вашей семьи и потребности — их тела, разума, сердца и духа, — постоянно иницируя семейные события и времяпровождение, которые обновляют и углубляют вашу приверженность целям семьи.

Возможно, вы увидели, почему сам *процесс* создания миссии так же важен, если не более важен, чем ее *содержание*. Это великолепный способ, который поможет вам показать пример использования навыков. Это мощный, практичный семейный инструмент. Его значение невозможно переоценить. Посвятите ему то время, которого он заслуживает.

Никогда нельзя недооценивать силу примера.

Двигайтесь с правильной скоростью

Сейчас вы, возможно, думаете: «Стивен, вы не понимаете. У меня очень много дел. Я занятой человек. Мне и так вздохнуть некогда. У меня просто нет на это времени!» Другими словами, вы напоминаете учителей, которые восклицают: «Мне не нужен еще один предмет, которому я вынужден буду обучать своих детей!»

Если это так, то, во-первых, я предлагаю вам постараться интегрировать принципы в то, что вы уже и так делаете. Помните учителей, которые говорили: «Это не „еще один предмет“, это — лучший способ делать то, что мы уже делаем». Если вы, например, читаете книги или смотрите фильмы вместе с вашими детьми, используйте это, чтобы найти примеры проявления навыков и указать на это детям¹⁶. Еще лучше, если вы сможете им

найти эти примеры самостоятельно. Если ваши дети выполняют школьный проект, например, пишут эссе о некоем историческом деятеле, помогите им выбрать человека, проявлявшего сильные принципы лидерства, и обсудите, как они сами могут применить эти принципы в различных ситуациях. Если вы украшаете свою квартиру, найдите воодушевляющие картинки, цитаты, развесьте на стенах фотографии, напоминающие о том, в чем вы участвовали всей семьей. Если вы регулярно занимаетесь спортом, берите детей с собой на прогулку или пробежку и рассказывайте им о людях, являющихся примером лидерских качеств. Другими словами, делайте то, что обычно делаете, но вкладывайте в эти дела новый смысл.

Во-вторых, советую вам подумать о своих делах — может быть, есть вещи, которые можно безболезненно исключить из вашего графика и заменить более полезными. Будьте честны. Нет ли у вас занятий, являющихся, по большому счету, пустой тратой времени? Можно ли вместо них сделать что-то более важное?

В-третьих, двигайтесь с разумной скоростью. Сандре недавно сделали операцию на спине. Хотя после некоторых хирургических операций восстановление идет быстро, операция, сделанная Сандре, затрагивала нервы, поэтому процесс выздоровления идет гораздо медленнее. Так медленно, что временами улучшения заметить очень трудно. Я называю их «черепашьими» улучшениями, поскольку кажется, что они ползут не быстрее черепахи. Но, как и всю свою жизнь, Сандра терпеливо каждый день делает упражнения, которые приносят улучшения, хоть и малозаметные, зато ежедневные. Она упорно работает над ними, но не форсирует ситуацию. Она выполняет одни и те же упражнения, соблюдая режим, до тех пор, пока не сможет добавить к ним чуть более сложные. И возможно, именно так вам следует приносить принципы домой — со скоростью черепахи, понемногу. А кто-то может осуществить перемены масштабнее и быстрее. Обещаю, что вы очень скоро увидите и почувствуете изменения, когда будете пожинать плоды того, что всей семьей живете в соответствии с вечными и универсальными принципами.

Пусть это будет просто

Использование принципов лидерства дома не должно быть сложнее их использования в школе. И я искренне верю, что, используя эти принципы дома, вы делаете свою жизнь проще, а не сложнее. Секрет в том, чтобы ваш фокус сохранять простым, и просто сохранять фокус. Главное, чтобы к самому важному относились как к самому важному.

Знаю, что в этой книге я поделился с вами множеством идей, но, будь я молодым отцом, действующим в духе «пусть это будет просто», я бы сократил их до трех вещей, которые подготовят моего ребенка к новой реальности. Во-первых, я бы воспитывал в нем *независимость*. Мы все чаще слышим о поколении «бумерангов», которые в 20–30 лет возвращаются домой, потому что у них нет необходимых средств, чтобы независимо выжить в нашей новой реальности. В большинстве случаев это происходит потому, что их не научили принципам независимости, которые заключены в *Первом, Втором и Третьем Навыках* (и *Седьмом*, который одновременно является корнем и плодом всех остальных *Навыков*).

Во-вторых, я помог бы моему ребенку стать более *взаимозависимым*. Это значит, что он должен научиться объединяться с другими людьми, строить с ними отношения. Старая пословица гласит, что один в поле не воин. Никогда это не было вернее, чем сегодня. Люди все более связаны друг с другом. Никому не избежать необходимости работать с другими людьми, так почему же не научиться оптимизировать процесс совместной работы? Если вы хотите, чтобы ваш ребенок стал членом спортивной команды, вместо того, чтобы учить его ударять по мячу, научите его работать в команде — это принесет ему гораздо больше пользы, чем любая спортивная награда. Здесь вам помогут *Четвертый, Пятый и Шестой Навыки*.

В-третьих, я бы сфокусировался на обучении своих детей *первичному величию* —

характеру и внесению вклада — и поощрении их к этому. Часто ненамеренно родители чрезмерно переоценивают *вторичное* величие — богатство, награды, должности и славу. Не имею ничего против вторичного величия, но оно не должно возникать за счет отсутствия у ребенка величия первичного. Поэтому стремитесь направить на достижение первичного величия его *проактивности*, его представления о *конечных целях*, его дел, которые *необходимо делать сначала*. Постарайтесь, чтобы его основные *выигрыши*, его самое глубокое *понимание* и самая мощная *синергия* были сосредоточены вокруг первичного величия. «Затачивайте четыре пилы», чтобы достичь первичного величия. И дети, и родители найдут в первичном величии величайшую награду. Поэтому пусть первичное величие будет вашим фокусом и фокусом для ваших детей.

В заключение хочу сказать, что все семьи разные — они отличаются размером, формой, цветом и чертами. Ни одна семья не идеальна, все иногда могут сгибаться или претерпевать переломные моменты. Мы с Сандрой ни в коем случае не утверждаем, что мы всё делали идеально. Но в то же время мы и не тратим времени на пустые причитания по прошлому. Мы смотрим вперед и разрабатываем планы на будущее. Мы хотим двигаться дальше, особенно потому, что сейчас строим отношения с нашими внуками и правнуками. Мы живем в прекрасном мире, он нам нравится. Да, многое изменилось, и не всегда к лучшему, но зачем думать о плохом, когда мы видим такое изобилие возможностей принести пользу? Как пустые жалобы на падение нравов помогут вашему ребенку подготовиться к будущему или сделать правильный выбор сегодня? Никакая общественная польза, принесенная вами, не превысит того хорошего, что вы можете сделать у себя дома. Воспользуйтесь этой возможностью. И делайте это с удовольствием.

Вы поймете, что самое трудное в семье, как и в школах, — начать, выйти из привычной зоны комфорта. Но вы должны верить, что вы и ваша семья справитесь с этим. Вы и сейчас уже многое делаете — просто поднимитесь на одну ступеньку выше. Лично я живу в соответствии с девизом «Проживать жизнь в крещендо» — это значит, что самая важная работа для вас всегда впереди. Семья — это ваша самая важная работа. Я чувствую, что это знание освобождает меня от прошлых проблем и успехов и дает возможность жить дальше и по-новому. Итак, смотрите вперед. Приготовьтесь идти. Начинайте с малого. Сделайте шаг. Получайте удовольствие от того, что приносите эти принципы домой. Вдохновляя на использование этих принципов детей, вы вдохновляетесь сами, это делает вас свободным. Ребенок, который учится этим принципам и в школе, и дома, получит еще большее удовлетворение.

Воодушевите детей на открытие «лидера в себе», и тогда вы навсегда измените своего ребенка и — в итоге — весь мир.

В этой книге опубликовано много фотографий, которые сделали талантливые и великодушные фотографы — профессиональные и те, что только учатся. Особую благодарность выражаю Рэндалл Миллер из начальной школы А.Б.Комбс, Лори Ли из начальной школы Инглиш Истейтс, Тому Тромбли из Impact Photo, что в городке Медицин Хэт канадской провинции Альберта, и Сэму Бракену из FranklinCovey.

Похвала методике «Лидер во мне»

Что говорят родители

«Философия 7 Навыков создала в нашей школе атмосферу лидерства, коммуникации, уважения и бережного отношения ко времени. Прививая детям навыки самодисциплины, уверенности в себе и самостоятельности, учителя дают им возможность научиться тому, что необходимо для активной взрослой жизни.

Моим детям показывают, как открыть дверь в будущее, а не ждать, пока она откроется перед ними сама».

***Дженнифер Коллинз*, мать учеников начальной школы Стюард, Аledo, штат Техас**

«Мне очень повезло, что мои дети учатся в Инглиш Истейтс, потому что в ходе программы лидерства школьникам здесь прививают принципы лидерства. Конечно, мы хотим, чтобы они получили знания в области общеобразовательных предметов, но эти — лидерские — навыки, например, умение налаживать отношения с людьми и еще многое из того, что выходит за рамки школьных дисциплин, обязательно пригодятся им в жизни. Мне самой было 24, и я уже несколько лет работала, когда впервые получила возможность научиться этим вещам».

***Лора Кэрролл*, мать ученика начальной школы Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида**

«В Сингапуре на детей влияет множество негативных факторов — будь то средства массовой информации или просто плохая компания. Многие родители сегодня боятся, что их дети станут принимать неправильные решения, начнут ценить не те качества или видеть успех не там, где следует. *7 Навыков* закладывают правильную основу, которая поможет им всегда принимать верные решения. Эти принципы поддерживают усилия родителей, которые стараются вложить в сознание детей — в очень восприимчивом возрасте — надлежащие ценности, стремление к эффективности. Со своей стороны мне жаль, что я не приобрел эти навыки раньше, еще до того, как вступил в мир бизнеса».

***Лай Фонг Йи*, отец ученика начальной школы Чуа Чу Канг, Сингапур**

«Впервые переступив порог А.Б.Комбс, мой сын был очень застенчив. Но здесь разглядели его сильные стороны и дали ему возможность использовать их. Одна из его сильных сторон — удивительно хорошая память, поэтому ему поручили учить тексты и выступать с ними перед публикой, например, в Торговой палате. Такие задания заставили его „вылезти из раковины“ — ведь это и правда дается ему легко. Оказалось, что он достаточно умен, и благодаря этой школе он расцвел».

***Пол Зевголис*, отец ученика начальной школы А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина**

«Моя четырехлетняя дочь уже знакома с *7 Навыками*. Она слышит о них дома от своей сестры-второклассницы и когда посещает с нами школьные мероприятия. Моя старшая дочь раньше все время пряталась по углам и читала. Она была достаточно интровертна. *7 Навыков* помогли ей стать более общительной. Они помогают всем школьникам не бояться пробовать новое».

***Кристи Вудворт*, мать ученицы начальной школы Дюни, Куинси, штат Иллинойс**

«Иногда нам звонят из школы, и наше сердце замирает: „Что случилось?“ Но оказывается, что учительница звонит, чтобы рассказать, как прекрасно в этот день поработала одна из наших дочерей: „Как жаль, что вас не было, когда Симона читала“, или „Тиффани справилась с таким трудным заданием!“ В этой школе все время пытаются обращать наше внимание на хорошее».

***Вернон и Тоня Мик, родители учениц начальной школы
А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина***

«Чувство собственного достоинства, которое ученики получают благодаря 7 *Навыкам*, феноменально. Недавно в гости к моему сыну пришли друзья, и вскоре оказалось, что один мальчик хочет играть в бейсбол, а другие — прыгать на батуте. Тогда все решили играть в бейсбол на батуте, потому что так никто не будет обижен. Рассказывая мне об этом, мой ребенок сказал: „Мы думали в духе „Выиграл-Выиграл“, поэтому все были довольны“.»

***Дженнифер Вуд, член родительского комитета и мать ученика
начальной школы Честнат Гроув, Декейтер, штата Алабама***

«Мой сын учится в третьем классе. Одна маленькая девочка в группе продленного дня не смогла обуться. Другие дети начали дразнить ее, но мой сын встал и сказал: „Вы, ребята, не лидеры. Мы должны думать в духе „Выиграл-Выиграл“. Давайте поможем ей“. Он помог девочке надеть туфли, и все отправились играть на улицу. Я подумала: „Ух ты, и это мой ребенок!“ Удивительно, что он научился этому в школе, а потом стал использовать это за ее стенами. Программа лидерства становится основой его жизни».

***Джозетта Мур, мать ученика начальной школы Инглиш Истейтс,
Ферн Парк, штат Флорида***

«Когда наш пятилетний сын, приходя из школы, стал произносить запоминающиеся фразы типа „Думать в духе „Выиграл-Выиграл““ или „начинать, представляя конечную цель“, меня это задело за живое. Я тоже решил пройти обучение, и теперь мы постоянно используем их в нашей семье. Они помогают проживать каждый день моему сыну, мне, моей жене и всей нашей семье».

***Дин Гаррисон, отец ученика начальной школы Крествуд, Медицин
Хэт, провинция Альберта, Канада***

«Когда дело касается моих детей, у меня как будто просыпается шестое чувство. И оно подсказывает мне: „Вот место, где процветает прекрасная воспитательная атмосфера. Здесь я хотела бы учиться, если бы сама была ребенком“.»

***Хелен Воззо, мать учеников начальной школы А.Б.Комбс,
Роли, штат Северная Каролина***

«Навыки, которым их учат, и вдохновение, которое они черпают из программы лидерства, неоценимы, они являются величайшей помощью родителям».

***Мелани Адамс, мать ученика начальной школы Стюард, Аледо,
штат Техас***

Что говорят бизнесмены и общественные лидеры

«Программа „Лидер во мне“ создает лидеров будущего. С самой начальной школы детям позволяют быть лидерами, их заставляют поверить, что они смогут стать ими во взрослой жизни. Поэтому, рассказывая своим друзьям о школе, которую мы спонсируем, я говорю им, что это — наш вклад в будущее. Таким образом мы можем отдать свой долг обществу, которое было так добро к нам».

**Пегги Чернг, соучредитель Panda Express и Panda Cares,
Роузмид, штат Калифорния**

«Когда я учился в школе, внимание обращали только на успеваемость. Поэтому когда я вижу, что детям рассказывают об этике, участии в общественно полезных делах и лидерстве, на меня это производит очень большое впечатление, кажется стоящим делом».

**Кэтлин Крессуэлл, представитель Rotary International,
штат Флорида**

«Здесь самое важное то, что эта программа не только детей элиты или проблемных детей. Она для каждого школьника. Неважно, какова экономическая ситуация в их семьях или их социальное происхождение, она — для всех».

**Пегги Крим, член совета директоров организации «Общий путь»,
городской казначей, Куинси, штат Иллинойс**

«Нам нужно, чтобы наши сотрудники хорошо разбирались в технологиях, но мы также считаем, что для хорошей работы необходима крепкая основа — навыки межличностного общения. Часть наших сотрудников прошли обучение 7 Навыкам, поэтому, когда один из нас услышал, что их преподают в начальной школе Крествуд, мы поняли, что между тем, что пытаются сделать эта школа, и тем, чего мы стремимся достичь на нашем производстве, может возникнуть настоящая ситуация в духе „Выиграл-Выиграл“. Для нас это была хорошая возможность отдать свой долг сообществу. Жизненные навыки, которым учат этих детей, так важны для их успеха в будущем!».

**Рик Редмонд, вице-президент Criterion Catalyst and Technologies,
Медицин Хэт, провинция Альберта, Канада**

«Наша компания выступила спонсором программы лидерства в начальной школе Честнат Гроув. Школа добилась такого большого успеха в первый же год, что мы решили провести там одно из заседаний совета директоров Торговой палаты графства Декейтер Морган. Дети приняли в нем участие, выступив перед нами. В конце их выступления никто не остался равнодушным. Наши глаза были на мокром месте, мы не могли вымолвить ни слова. Взрослые были просто потрясены тем, насколько эти малыши верят в себя. Это вызвало широкий интерес в обществе, и сегодня мы работаем с местными производствами и бизнесами, чтобы поддержать эту инициативу в масштабе всего округа. Мы начали с детских садов, и через 13 лет сможем изменить образ мыслей всей округи. Всего за 13 лет!»

**Донни Лейн, генеральный директор Enerslov, Декейтер, штат
Алабама**

«Они создают в школах позитивную, может быть, даже превосходную культуру. Они не связаны с религией, идеологией или чем-то подобным. Они не принадлежат ни к одной конфессии. Они лишь рассказывают о том, как каждый человек может стать хозяином своей судьбы и отвечать за свои поступки. Думаю, эта методика лидерства дает нам то, чего мы хотим для каждого ребенка».

**Дэвид Пенн, президент исполнительного совета United Way,
юрист, Куинси, штат Иллинойс**

«Наша Торговая палата занимается тем, что называется „бизнесом после

работы“, в округе мы проводим презентации местных коммерческих компаний. Два года назад произошло необычное событие, поскольку мы провели презентацию не бизнеса, а начальной школы Инглиш Истейтс. На нее пришло более сотни человек — представителей деловых кругов. Ученики этой школы рассказывали нам о лидерстве и *7 Навыках*, мы переходили из класса в класс. Не могу выразить словами то, что мы, взрослые, чувствовали. Глаза ребенка — это окно в его душу, и мы видели, как этих детей изменило то, чему их учат. Надеюсь, что это не исчезнет в средней школе и будет создана непрерывность лидерских навыков, которые, все мы знаем, так важны для бизнеса».

Карлос Джиральдо, член Торговой палаты, штат Флорида

Что говорят учителя

«Впервые войдя в эту школу, я сразу понял, что хочу здесь работать. Школьники здесь уважают учителей и друг друга. Это стало возможным благодаря навыкам лидерства, которые необходимы детям в реальной жизни. Мы действительно подтягиваем школьников до более высоких стандартов, но делаем это с любовью. Мне нравится помогать детям обрести веру в себя».

Рик Вебер, учитель третьего класса начальной школы А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина

«Сегодня, наблюдая жизнь детей, я порой чувствую, что им не хватает чего-то важного, в частности, навыков межличностного общения или работы в команде. В Сингапуре общество развивается с очень большой скоростью, и в нашей системе образования огромное внимание уделяется командной работе. Часто, когда дети приходят домой, их родители слишком заняты, домашней работы у них не впрок, а семьи маленькие. В результате у ребят действительно нет возможности общаться со сверстниками и развивать эти навыки в игре. Поэтому как учитель, я чувствую свое преимущество — ведь я работаю в школе, где могу научить детей таким навыкам, как думать в духе „Выиграл-Выиграл“ и синергии. Это помогает школьникам лучше учиться и справляться с проблемами, которые ставит перед ними жизнь».

Миссис Лимменгванг, учительница начальной школы Чуа Чу Канг, Сингапур

«Мы начали внедрять лейтмотив лидерства всего год назад. Но произошедшие перемены потрясают и вдохновляют. Каждый день я вижу детей пяти-шести лет, которым доверили важное дело — они искренне заботятся о том, какой будет атмосфера в нашей школе. Это ситуация „Выиграл-Выиграл“ для наших детей и для всей страны».

Мэгги Лозано, учительница детсадовского класса, начальная школа Стюард, Аледо, штат Техас

«В преподавании *7 Навыков* мне нравится, что это не нечто „помимо прочего“. Это метод, стратегия. Я работаю учителем уже 16 лет, и с тех пор, как мы начали обучение *7 Навыкам*, мои ученики получают только самые высокие оценки. Люди часто спрашивают: „Как *7 Навыков* могут повысить успеваемость?“ Ну что ж, когда дети учатся в атмосфере безопасности, которой удалось достичь благодаря применению этих навыков, они спокойны и гораздо больше внимания уделяют тому, чему их учат».

Дана Фаррис, учительница детсадовского класса, начальная школа Честнат Гроув, Декейтер, штат Алабама

«7 *Навыков* очень помогают поддерживать дисциплину и управлять классом. Часто мне даже не приходится вмешиваться, когда дети ссорятся. Благодаря полученным навыкам они могут сами, без моего участия, пройти все этапы решения проблемы. Когда помощь все-таки требуется, мы спрашиваем друг друга, что важнее всего, что нужно сделать сначала и какие идеи могут помочь нам достичь взаимопонимания».

Эмили Харди, учительница пятого класса, начальная школа А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина

«Я учу детей с особенностями развития в возрасте от трех до пяти лет. Среди учеников есть и аутисты, дети с отклонениями в речевом развитии, с физическими недостатками. Им нравится быть лидерами и делать правильный выбор. 7 *Навыков* дают нам язык, благодаря которому я могу помочь им в этом».

Уинфред Хантер, учительница подготовительного класса, начальная школа Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида

«Недавно ко мне пришла новая ученица, из старой школы прислали ее характеристику, в которой предыдущий учитель написал: „Не слушается и не общается с одноклассниками“. Мне пришлось перечитать эту фразу дважды, потому что характеристика попала мне в руки только через месяц после начала учебного года. Эта характеристика была явно не того ребенка, который у меня учился. В классе девочка вела себя прекрасно. Она так стремилась в школу, всегда входила в класс с улыбкой. Общеобразовательные предметы преподают везде, но в нашей школе детей учат доброте, уважению, и лидерству. Мы учим их быть лидерами и поступать правильно, даже когда никто на них не смотрит».

Дебби Фолкнер, учительница детсадовского класса, начальная школа А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина

«Как учитель я замираю от благоговейного восторга, когда вижу, как наши ученики — лидеры встречают взрослых, приехавших с визитом в школу, и крепко жмут им руку, приветствуя у входа. Их уверенность в себе и своих силах невероятно выросла».

Вайдин Уоллер, специалист по чтению, начальная школа Нэш, Тексаркана, штат Техас

«Думаю, что 7 *Навыков* — это лучшее, что мы можем дать нашим ученикам. Благодаря им дети понимают, что значит быть лидерами и жить в обществе других людей, в том числе тех, кому они не нравятся, с кем им непросто сойтись».

Вики Мэллори, учительница третьего класса, начальная школа Дюи, Куинси, штат Иллинойс

«Через год мои ученики перейдут в среднюю школу, и, практикуя 7 *Навыков*, они уже сейчас учатся справляться с трудными обстоятельствами. Они учатся тому, что надо сказать и сделать в той или иной ситуации. Я уверена, что это поможет им справиться с любыми трудностями, ожидающими их в будущем, в том числе и с давлением со стороны сверстников».

Феррика Дэвис, учительница четвертого класса, начальная школа Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида

«Я преподаю в школе уже 21 год и твердо уверена, что *7 Навыков* помогли улучшить дисциплину в наших классах. Входя в класс, школьники знают, чего мы от них ожидаем, и следуют модели лидерства, используя *7 Навыков*. Благодаря этому мы меньше отвлекаемся от учебы, дети реже плохо себя ведут, и это значит, что я действительно могу сосредоточиться на своем предмете».

***Марта Бассет*, учительница рисования, начальная школа
А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина**

«Преподавание *7 Навыков* и принципов лидерства изменило меня как учителя, мать и жену. Это помогло мне лучше организовать свою жизнь, расставить приоритеты и уделять больше внимания тому, что действительно является важным. Я чувствую, что теперь я стала лучше как учитель, потому что я уже не просто учу детей чтению, письму и математике. Это важные предметы, их должны знать все мои ученики, но еще важнее, что они узнают, что кому-то небезразличны, что они особенные и что они имеют значение в этом мире. Это важнее, чем просто успеваемость. Это осознание того, кто они такие, как они собираются действовать и каков их характер сегодня».

***Пэм Алмонд*, учительница детсадовского класса, начальная школа
А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина**

«Всего лишь через год после начала внедрения лейтмотива лидерства мы начинаем замечать проявление навыков лидерства как у учеников, так и у учителей. Это подобно глотку свежего воздуха, когда видишь школьника, который готов взять на себя ответственность за получение знаний и свое поведение. И очень радостно наблюдать, как дети стараются найти решения в духе „Выиграл-Выиграл“, стремятся понять друг друга и разрешить противоречия».

***Марианн Холдер*, учительница третьего класса, начальная школа
Нэш, Тексаркана, штат Техас**

«Дети в детском саду, как губки, впитывают в себя абсолютно все. То же самое происходит и когда они учат *7 Навыков*. Мне было удивительно видеть, как дети умеют использовать эти навыки. Как-то я вызвала ученика с перемены для какого-то дела и сказала ему: „Я не успела сегодня позавтракать, ты не возражаешь, если я съем яблоко, пока мы будем над этим работать?“ Он посмотрел на меня и ответил: „Миссис Джонс, вы забыли сначала сделать то, что необходимо делать сначала? Вы должны были позавтракать, чтобы быть готовой к школе“. Они учатся жизненным принципам, которые пронесут с собой через всю жизнь».

***Мэри Энн Джонс*, учительница детсадовского класса, начальная школа
Крествуд, провинция Альберта, Канада**

«Мое любимое время — утренняя лидерская минутка, когда ученик, назначенный ведущим, делится с классом найденной им цитатой. Мы обсуждаем эту цитату и размышляем, какое отношение она имеет к нашей жизни. По ходу этого разговора мы многое понимаем о себе и друг друге, строим наши отношения. Хочу процитировать одного своего выступающего из четвертого класса: „Не просто следуйте за своими мечтами — гонитесь за ними!“»

***Энн Торп*, учитель четвертого класса, начальная школа Стюард,
Аледо, штат Техас**

«Я заметила, как сильно отличается круг обязанностей социального

работника в Дюуи, где мы учим детей *7 Навыкам*, и в других школах, где с этими навыками незнакомы. Основная разница — в общем языке, который используется всей школой. Я могу говорить одни и те же слова, работая с детсадовцем и третьеклассником, потому что все дети знакомы с *7 Навыками*. Кроме того, ученики в Дюуи хотят знать, как они могут решать свои собственные проблемы самостоятельно. Сначала я могу координировать процесс, используя *7 Навыков*, но затем отойти на задний план, поскольку дети сами решают многие из возникающих проблем».

Дениз Поланд, социальный работник в начальной школе Дюуи, Куинси, штат Иллинойс

Что говорят школьные директора и администраторы

«Это больше, чем образование, полученное в привилегированном учебном заведении. Мы не просто учим настойчивости, терпению и доброте — мы учим лидерству. Мы объясняем детям свои ожидания, что они могут развить в себе лидерские черты, не только учась в начальной школе, что они возьмут их с собой в среднюю школу и в колледж, что эти принципы станут сопровождать их всю жизнь».

Лоретта Тиг, директор начальной школы Честнат Гроув, Декейтер, штат Алабама

«Основная цель педагогов и родителей — чтобы наши дети добились успеха в жизни, чтобы они делали то, что правильно, даже когда нас с ними нет. Следовательно, наша работа — подготовить их к жизни, а не руководить ими каждый день, в каждый момент времени. Разве не лучший способ добиться этого — научить их вечным принципам?»

Д-р Бет Шарп, директор начальной школы Инглиш Истейтс, Ферн Парк, штат Флорида

«Когда мы думали о том, какую пользу *7 Навыков* могут принести нашим ученикам, то задавались вопросами: „Какими качествами, по нашему мнению, должны обладать эти школьники, когда придут на работу? Как *7 Навыков* привьют им черты характера, без которых им не обойтись в XXI веке?“ Мы решили, что дети, прошедшие обучение *7 Навыкам*, будут уметь планировать, отвечать за свои поступки и обучение, их отношение к жизни окажется позитивным. Они будут способны работать в команде, у них будет видение будущего. Это черты и навыки, которые помогут им лучше учиться в школе, колледже, работать и, когда настанет время, вести вперед свои семьи».

Джин Пейн, координатор по профессиональному развитию, городские школы Декейтера, штат Алабама

«Впервые приехав в А.Б.Комбс, я подумал: „Это правда или всего лишь шоу на один день?“ Но, проведя там немного больше времени, я понял, что это образ жизни. Здесь находятся люди, которые живут в соответствии со своей мечтой. Вы ощущаете необычность происходящего в тот самый момент, когда входите в эту дверь».

Майкл Армстронг, координатор предметов углубленного изучения, начальная школа А.Б.Комбс, Роли, штат Северная Каролина

«Многие люди говорят: „Нам нужно вернуться к истокам, к

общеобразовательным предметам — чтению, письму, арифметике“. Мы считаем *7 Навыков* еще одним обязательным предметом из этого ряда — они учат детей строить отношения друг с другом и с людьми за пределами школы».

Эд Николс, помощник инспектора, городские школы Декейтера, штат Алабама

«У нас есть несколько учеников из неблагополучных семей, но благодаря *7 Навыкам* они начинают понимать, что им нужно сделать, чтобы стать лучше самими и сделать лучше нашу школу. У нас имеются новые ученики, которые в начале года пришли к нам очень-очень застенчивыми. Теперь эти дети ведут наши утренние собрания. В нашей школе они стали лидерами. Все это происходит благодаря *7 Навыкам*».

Джерри Эллерман, директор, начальная школа Дюуи, Куинси, штат Иллинойс

«Приятно наблюдать, как расцветает и разрастается Программа лидерства в Инглиш Истейтс. Рост успеваемости в школе просто феноменален. Изменился сам дух школы и окружающего сообщества.

Не знаю более сильного чувства, чем когда я вижу, как дети учатся *7 Навыкам* в таком раннем возрасте. Это принципы, которые останутся с ними всю жизнь и которые им знакомы уже в шесть лет, хотя многие взрослые за всю свою жизнь так и не получают возможности познакомиться с ними».

Барри Гейнер, член совета директоров школ графства Семиноул, штат Флорида

«У нас учатся очень разные дети — с точки зрения финансового положения их семей, успеваемости, расовой принадлежности, — среди них есть несколько школьников, требующих особого внимания в самых разных областях. Это действительно гремучая смесь. Но *7 Навыков* уравнивают всех и говорят с каждым».

Дэвид Джордж, директор, начальная школа Крествуд, Медицин Хэт, провинция Альберта, Канада

«Для графства Адамс *7 Навыков* начались с начальных школ — сначала Дюуи, потом ее дело продолжила школа имени Вашингтона. На следующий год за ними последовали шесть районных школ и четыре региональных. Сегодня дошкольные учреждения, приходские школы и центры продленного дня тоже начали учить детей этим принципам, а средние школы возьмутся за дело этим летом. Мы старались отложить кое-что из этих начинаний, хотели, чтобы внедрение происходило постепенно, в течение трехлетнего периода, но школы так стремились в бой, что ситуация просто вышла из-под нашего контроля».

Джордж Мейер, окружной инспектор школ на пенсии и декан Педагогической школы университета Куинси, штат Иллинойс

«„Лидерство“ может показаться ученикам младших классов непонятным словом, но *7 Навыков* превращают его в выполнимые действия и концепции. Когда школьникам дается возможность практиковаться в этих навыках в атмосфере безопасности и любви, они постепенно включают их в свои ежедневные дела и обычную жизнь».

Робин Шей, директор начальной школы Стюард, Аледо, штат Техас

«В нашей школе очень неоднородный состав учеников, и это вызывает необходимость учить их позитивным навыкам, которые будут иметь решающее влияние на их жизнь. Мы твердо уверены, что даем нашим детям то, что нужно, предлагая им эти эффективные принципы лидерства. Удивительные вещи происходят каждый день: ведь школьники начинают лучше учиться, создают более прочные отношения, более успешно решают проблемы. Это то, что приносит мне самое большое удовлетворение за все 36 лет моей педагогической деятельности».

Берти Нортон, директор начальной школы Нэш, Тексаркана, штат Техас

«Мы поддержали внедрение методики лидерства во всем районе, а потом и во всем графстве, потому что это того стоило. Детям нужны эти принципы, и учителя и местное сообщество признают это. Благодаря *7 Навыкам* дети каждый день с удовольствием идут в школу, и это невероятно важно — ведь множество негативных факторов каждый день испытывают их на прочность. Это сверкающая звезда, свет, на который они могут ориентироваться, использовать его для себя и для того, чтобы помогать другим. Благодаря им наша работа имеет большой смысл».

Томас Ф. Лихи, окружной инспектор, общеобразовательные школы Куинси, штат Иллинойс

«С ранних лет объясняя нашим ученикам, как важно быть лидером, мы помогаем им развить навыки, которые будут необходимы им всю жизнь, в том числе и для успехов в учебе».

Джеймс Генри Рассел, окружной инспектор, независимый школьный округ Тексаркана, штат Техас

Предметный указатель

О школах

Начальная школа А.Б. Комбс 15–16, 17–18, 26, 28, 32, 35–40, 52, 56, 58, 60, 147, 225, 239
артефакты 123–126
дисциплина 19, 104, 113, 211, 233
дневники личных данных 84–87, 91, 120, 144, 167, 214, 221, 231
светский обед 110, 127
инаугурационный бал 127
как школа «магнит» 36, 38–40, 44–46, 60, 61, 96–97, 157
культура 36, 44–135
лидер дня 121
лидеры-одноклассники 101–102, 106
международный фестиваль 16, 127
миссии классов 79, 119, 124
музыка 75, 101, 123, 129
научные ярмарки 128
ожидания 213
прием учителей на работу 102, 106
результаты 117–136, 142

родители 41, 42, 44–47, 57, 61, 249
 традиции 17, 126–128
 утренний выпуск новостей 101, 111, 121, 144
 фольклор 129–130
 художественная выставка 124, 125, 239
 язык, на котором говорят 121, 123
 Начальная школа имени Джозефа Уэлша 161–163
 Начальная школа Дюуи 26, 131, 150, 156, 282
 культура 131
 дисциплина 151, 7
 навыков 150–157
 Начальная школа Инглиш Истейтс 28, 139–148, 231, 234, 239, 253
 выпуск утренних новостей 143
 дисциплина 142
 культура 131, 145
 Начальная школа Крествуд 157–161
 Начальная школа Нэш 53, 201
 Начальная школа Роулэтт 157, 209
 Начальная школа Стюард 162, 216, 217
 Начальная школа Честнат Гроув 28
 культура 131
 7 навыков, которым учат 78–79, 147–149, 239
 Начальная школа Чуа Чу Канг 33, 40, 164–166, 165
 Независимый школьный округ
 Тексаркана 23, 125, 198–201, 203, 206
 Средняя школа Джолиет Тауншип 169, 170–173
 Средняя школа Клементи Таун 183, 185
 Средняя школа Колумбина 41, 61
 Средняя школа Мар Виста 177–178
 Средняя школа Рузвельт 179–184
 Общеобразовательные школы округа Семиноул 15, 53, 139, 143
 Чартерная школа Ноубл Стрит 173, 177

О навыках

7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ (Стивен Кови) 39, 41–42, 61, 83, 93, 114, 120–123, 130, 132, 138, 141–143, 200, 203, 204, 209, 235, 249, 261
 в А.Б. Комбс 67–69, 75–76, 79, 80, 85, 90, 91, 96–100, 102, 158, 216, 229
 в игре 77, 79, 175
 и лидерские принципы в А.Б. Комбс 69–70, 75–76, 78–79, 85, 90, 91
 в музыке 70
 в начальной школе имени Джозефа Уэлша 161–164
 в начальной школе Крествуд 157–161
 в независимом школьном округе Тексаркана 198–202, 206
 в песнях, 148, 158, 160, 172
 в средней школе Джолиет Тауншип 170–172
 в средней школе Клементи Таун 183–186
 в средней школе Мар Виста 177, 178
 в средней школе Рузвельт 181, 185
 в чартерной школе Ноубл Стрит 173–174, 176–177
 в Честнат Гроув 147–149
 в Японии 190–192

всепроникающий метод преподавания 78, 79, 81
для молодежи 37, 67–69, 81
как учат родители 83
как учат родителей 154
как универсальные 68, 132
упражнения, поставленные под 79
чтение Ачана 186–189
НАВЫК 1 — Проактивность 39, 69, 70, 158, 250
в спорах 152
в физическом здоровье 111
в фольклоре 129, 151, 154
для семей 133, 142, 257, 263, 266, 268
как универсальный 54
как средство достижения независимости 67
с дисциплинарными проблемами 113
со школьными фотографиями 259
НАВЫК 2 — Начинайте, представляя конечную цель 39, 68–69
в утренних новостях 121
в физическом здоровье 84
для семьи 263, 268
как средство достижения независимости 67
как универсальный 260
НАВЫК 3 — Сначала делай то, что необходимо делать сначала 39, 67, 69, 130, 264
в утренней программе новостей 121
в физическом здоровье 84
для семьи 268
как средство обретения независимости 67
как универсальный 260
НАВЫК 4 — «Выиграл-Выиграл» 39, 79
вера Ларри Салливана 199
в начальной школе Роулэтт 209
в независимом школьном округе Тексаркана 198–202
для семьи 133, 142, 264
как средство достижения
взаимозависимости 67–68
как семья 257, 268
как универсальный 260
с дисциплинарными проблемами 113
с бонусными фондами 143
со спорами на игровой площадке 152
НАВЫК 5 — Понимание 39
вера Ларри Салливана 199
в независимом школьном округе Тексаркана 198
для семьи 264, 268
как средство достижения
взаимозависимости 67–68
как универсальный 268
честность 69
вера Ларри Салливана 199
в А.Б. Комбс 65, 77–78, 107, 113
в начальной школе Роулэтт 209
в независимых школах Тексаркана 198–199

как семья 132, 142, 263, 268
 как средство достижения
 взаимозависимости 67–69
 как «Путь мечты» 188
 как универсальный 260
 с дисциплинарными проблемами 113
 НАВЫК 6 — Синергия 39, 253
 в А.Б. Комбс 65, 76–78, 107, 117
 вера Ларри Салливана 199
 в начальной школе Роулэтт 209
 в независимых школах Тексаркана 198–199
 как семья 132, 142, 268, 365
 как средство достижения
 взаимозависимости 67, 69
 как «Путь мечты» 188
 как универсальный 260
 с дисциплинарными проблемами 114
 НАВЫК 7 — «Затачивать пилу» 39, 114
 для семьи 132, 263, 268
 принцип обновления 68–69
 возвращение Рассела 200
 как универсальный 260–261
 7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ТИНЕЙДЖЕРОВ (Шон Кови) 169, 172,
 175–178, 194–196
 «Семь особенностей» 89, 233
 8 навыков (Кови) 51, 69, 138, 147
 Жизненные навыки 81–82
 Навыки слушания 51–68

Ключевые понятия

Величие:
 первичное 25, 32, 256, 271
 вторичное 25, 256, 271
 Взаимозависимость 68, 270
 Видение 211–214, 220–221
 в начальной школе А.Б.Комбс 65–66, 79, 95, 117, 118, 124
 Влияние:
 круг 241, 263
 пирамида 208–209
 Вознаграждение 109–114, 214, 219, 220
 Вселение доверия 206–209, 225–226, 262
 Всепроникающая стратегия 74–84, 246
 Дисциплина 18–19, 31, 91–92, 99, 104, 105, 114, 142, 231
 Доверие 206–209, 225, 226, 262
 Лидерство 27, 44–45, 55, 60–66, 71, 141–145, 257
 как искусство 230
 как обучающее 232
 четыре требования 206–228
 Миссия, формулировка 169, 175, 210–212, 220–222
 в начальной школе А.Б. Комбс 61, 62, 65–66, 79, 95, 117–118, 124, 221
 для семей 266–269

Независимость 67
Образование 25–26, 31
бизнес-сообщество 17–18, 23, 47–53, 55, 62, 68–69, 156, 160–161, 195, 246
в Гватемале 27–29, 186–189, 190
в информационный век 21–22
духовные потребности 58–60, 68–69
желания учеников 56–60
и глобализация 21–22
интеллектуальные потребности 57–58, 68–69
отношение взрослых к 43
поддержка перемен 229–271
преподавание 16–17, 53–57, 64, 68–69, 100–101, 132, 220, 223–225
родители 18–19, 40–46, 69, 133, 219, 246, 243
социально-эмоциональные
потребности 58–59, 68–69
Ответственность 23, 42, 54, 74, 103104
Перемены/Изменения: создание 51
поддержка 229–334, 230
Стратегия 212–214, 220–222, 230
всепроникающая 74–84, 92, 246
для семьи 266
твердая 212–213
Универсальная природа: детей 30–31, 245
лидерских принципов 30, 68, 208, 245
навыков 61, 132
принципов Болдридж 132
Характер 45, 53, 156, 225
всепроникающий подход к 74–75, 81–82, 246
стремление бизнес сообщества к 51, 53
школы 213
Цели 68, 213
в дневниках личных данных 84
Цель, прояснение 210–213, 226, 262–263
Ценности 51, 264
Эмоциональный банковский счет 171, 264
Эмоциональный интеллект (EQ) 49, 90

Инструменты

Анализ силовых полей 72
Данные, дневники личных данных 84–87, 119, 167, 221, 231, 246
Диаграмма Венна 72, 75
Диаграмма «рыбий скелет» 72–73, 75
Диаграмма в форме цветка лотоса 72–73, 75
Естественные науки 44–45, 54–55, 82–83, 101, 123
Кодекс поведения 212–213
Командная работа 44, 49–51, 69, 113
Математика 44, 54, 75, 101, 119–120, 123, 144, 182, 244
существенный против несущественного 243–244
Пирамида влияния 206–208
Пример 207, 262–263, 266, 268
Программа «Путь мечты» 27–28, 187–189

Публичные выступления 101, 107, 132, 134, 218
Рассказывание историй 129–130, 132
Решение проблем 44, 55, 69, 71
Технологии 21–22, 43–44, 62, 182
Умение слушать 50
Чтение 44, 56, 102, 144, 153, 244

О FranklinCovey

Миссия

Мы помогаем людям и организациям всего мира достичь величия.

FranklinCovey (NYSE: FC) — глобальная компания, лидер в сфере консалтинга и обучения в областях исполнения стратегии, лояльности клиентов, лидерства и личной эффективности. Среди клиентов организации — 90 процентов компаний из списка *Fortune 100*, более 75 процентов компаний из списка *Fortune 500*, а также тысячи средних и мелких бизнесов и множество государственных организаций и образовательных учреждений. Сорок шесть прямых и лицензированных офисов FranklinCovey предоставляют профессиональные услуги в 147 странах мира. Более подробную информацию вы найдете на ресурсе www.Franklincovey.com.



Правильное воспитание детей — важная основа их будущих успехов! Все мы ожидаем, что наши дети вырастут достойными людьми, найдут своё призвание, успешно реализуются в профессиональном и личном плане, достигнут большего, чем достигли мы сами.

Программа «Лидер во мне» — значимый вклад в успешное будущее наших детей!

Построенный на основе этой программы образовательный процесс формирует у детей жизненные принципы и навыки, способствующие максимальному раскрытию их потенциала и талантов в современном мире.

В России программу «Лидер во мне» представляет компания МП — эксперт в области бизнес-консалтинга и тренинговых технологий, помогающий «взрослым» организациям делать правильные вещи и становиться более успешными.

© 2008 FranklinCovey Company. Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by Permission

© М. Мацковская, перевод, 2009

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2012