

## ФИЛОСОФИЯ АЙКИДО, ИЛИ КАК НАЧИНАЮЩЕМУ ДИРЕКТОРУ НАЙТИ СВОЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ?

*Директором школы назначают человека из нешкольной сферы. И на первых порах он испытывает чувство, близкое к ужасу, осознавая свою неготовность к новой работе. Как преодолеть это ощущение? Как найти свое место в системе и одновременно не стать ее заложником? Однажды эти вопросы встали перед директором школы «Летово» Михаилом Мокринским.*

Однажды я стал директором. Мне было 29 лет, и я ничего не знал о школьном образовании. До того момента работал в Институте Азии и Африки научным сотрудником и думать не думал о школе, пока мне не поручили найти базовую школу для подготовки молодых востоковедов. Так родился лицей № 1535.

На новом месте все началось с ощущения ужаса от тотальной неготовности к тому объему решений, которые должны были быть выстраданы, выверены. Я оказался на месте директора школы в силу стечения обстоятельств и в течение года написал 29 заявлений об уходе, но ни одно не подал.

Как я преодолел эту ситуацию? Я научился быть независимым. Путь к этому состоял из трех шагов...

Не готов, но отвечаешь за происходящее

Преодоление началось с понимания, что «ты не готов, но отвечаешь за все происходящее». Это — первый шаг.

По каким правилам менять систему?

Второй шаг: ты узнаешь, по каким правилам работает система. Например, что должен делать директор под Новый год? В это время принято везти подарки начальству. Я обратился к опытным людям, которые мне сказали, что наверху есть шестеро, которым нужно оказать знаки внимания.

Подготовил шесть праздничных пакетов с конфетами, поздравительными открытками. Приезжаю и понимаю, что таких людей семеро. Стою в коридоре, перепаковываю шесть пакетов в семь и думаю: в чем провал? В том, что их семеро, или в том, что не надо было вообще этого делать? Может, нужно строить школу таким образом, чтобы избежать подобных ситуаций. И в следующий раз не следовать общим правилам.

Тогда-то и пришло понимание: от тебя ждут не конфет, а предсказуемости. Если ты предсказуем, работаешь хорошо, договороспособен, не замыкаешься в подозрительной и непонятной деятельности, это

куда нужнее, чем конфеты. Они — внешняя сторона, ритуал, знак принадлежности к сообществу, системе взаимоотношений. Если ты понятен и нашел свое место, то конфеты совсем не обязательный способ себя презентовать.

Ты свой не потому, что улыбаешься и говоришь комплименты. Ты свой, если понятно, что и по каким правилам делаешь.

Сильная организация строится на сущностных основаниях. Если у тебя получается, за тобой признают право не следовать букве правил.

В то же время нужно понимать последствия: какие правила можно нарушить, а какие — нельзя. Если ты, нарушая запрет, учишь детей обману, это недопустимо. Иное дело, когда даешь свою интерпретацию, не переходя общепринятых границ. Например, даешь ребенку возможность в разном темпе, объеме изучать материал, который ему в разной степени нужен. Не говоришь, что эта тема не важна, и мы ее будем изучать не 8, а 2 часа. А предлагаешь подготовленным детям изучить ее самостоятельно и сдать в форме зачета. Группе среднеуспевающих учеников — часть освоить в классе, остальное — самостоятельно. Они экономят время, силы. Остается небольшая группа детей, которые не могут самостоятельно изучить тему. С ними вы занимаетесь все положенное по плану время почти в индивидуальном режиме. А попутно решаете задачи развития их самостоятельности и формирования полезных качеств. Вы при этом не нарушили правила,

вы их переосмыслили.

Человек должен быть конструктивным и позитивным в любых обстоятельствах. Чтобы при этом быть еще и эффективным, нужно понимать, как действует система. Понимать, как она налажена, чтобы рассчитывать, в чем можешь получить от нее поддержку. В любом случае надо использовать ее сильные стороны.

Я склонен придерживаться философии айкидо: ты используешь энергию движения, которое начинается вне тебя, для достижения нужного результата. Не только сам проявляешь активность, но используешь энергию системы, людей вокруг тебя. И это — метафора сотрудничества. Ты можешь быть не согласен с кем-то, но не ввязываешься в спор, а структурируешь деятельность по принципу: что-то мы возьмемся и сделаем вместе, а потом я пойду и сделаю то, о чем мы не смогли договориться.

### Смыслы и картина будущего

Третий шаг — понимание своего типа лидерства, в чем ты силен и полезен в коллективной работе. Умеешь ли слушать, воодушевлять, делегировать ответственность...

Самое главное здесь — найти, что для тебя имеет смысл, и научиться понимать, в чем твои сильные и слабые стороны. Использовать сильные и компенсировать слабые.

Ты понимаешь, например, что будешь лидером, который нетерпеливо хочет довести здесь и сейчас свое решение до завершения. Но у этого качества есть оборотная сторона, и

## Из жизни директора

ее надо учитывать, чтобы сдерживать себя в определенные моменты. Если этого не делать, то, убежав вперед, будешь пенять людям, что они не успевают.

Обретение личностных смыслов в деятельности — что за этим стоит? Когда ты пытаешься что-то строить, у тебя есть система заданных значений — в документах прописаны определенные параметры, — но для того, чтобы дело стало твоим, личностно значимым, оно должно быть тобой переосмыслено. В каком контексте это должно делаться и почему? Как это выглядит по-человечески?

Это особенно важно для руководителя. Потому что вести за собой людей можно, только когда ты одновременно с измеримыми целями можешь нарисовать им картинку. Эту способность надо в себе развивать, поскольку, не имея такой картины, люди будут уставать, тормозить, захлебываться. Если работники решают сложную задачу без целостного представления о будущем, дело рассыпается.

А нарисовать перед внутренним взором педагогов картину, что должно случиться и чего никто не видел (если б видели, было бы легко повторить), можно, только если эти смыслы тобой эмоционально и ин-

теллектуально прожиты, если они в тебе очень глубоко «заякорены».

Какие смыслы образования стали лично значимыми для меня? Я бы назвал две установки.

Первое: школа должна быть не только системной, теоретичной, она должна выводить на правильные ориентиры, профессиональные и человеческие. Под это выстраивается определенный стиль взаимоотношений. Это мы реализовали в моей первой школе.

А вот чего не смогли — сблизить образование и психодраму. Хотя я к этому шел, готовился, поддерживал работу в этом направлении.

Психодрама позволяет сделать, казалось бы, невозможное — построить внутренний мир снаружи, то есть предъявить опыт эмоциональной жизни человека так, что он становится доступным для окружающих. Психодрама позволяет и самому проработать собственный опыт, и другим разглядеть в твоём опыте то, что раньше было незаметно. Кроме психодрамы, есть еще плейбек-театр, который дает возможность пойти еще дальше, выйти на следующую ступень индивидуальной примерки культурно-личностного опыта другого человека.

Психодрама в образовании — это

*Сильная организация строится на сущностных основаниях. Если у тебя получается, за тобой признают право следовать букве правил.*

возможность перехода в тонкую сферу, когда ты учишься не тому, как правильно вообще или для кого-то, а как правильно для тебя. Как правильно с точки зрения твоих личностных смыслов, приоритетов, ориентиров, твоей собственной интерпретации жизненного опыта.

Этот уровень был и остается для меня важным горизонтом, к которому надо тянуться.

Материал к публикации  
подготовил **А. Витковский**

## Отзывы экспертов

«Начинающим директором я была почти тридцать лет тому назад. У нас не было заморочек по поводу “типа лидерства”, “определения личностных смыслов” и т.д. Было простое понимание, что в школе тяжелее всего учителю, чуть легче завучу и совсем легко директору. В школу шли с установкой: создай условия для работы завучу, следи, чтобы завучи создавали условия учителю, а педагоги — детям. Интересно наблюдать, как за четверть века поменялись ценностные ориентиры менеджеров от образования. Мне кажутся странными размышления управленца: “Дарить конфетки или не дарить?”»

«Настоятельно советую очень вздумчиво вчитаться в каждую фразу этого текста. Здесь пережитый опыт, желание поделиться им и помочь коллегам оформлены в философские мысли на уровне ценностных дефиниций. Правильное понимание и последующее принятие этих установок позволит начинающему директору школы не только найти свое место в системе, но и значительно повысить качество своей работы».

«“Ох и сложная это работа — из болота тянуть...” С благодарностью читала статью, переживая личный опыт автора. Есть идеи, на которые стоит обратить внимание не только начинающему, но и более опытному руководителю».

«Практический опыт становления начинающего директора общеобразовательного лица. Ситуация, на мой взгляд, осложнена тем, что человек пришел в образование из несколько иной сферы профессиональной деятельности. Но тем не менее руководитель состоялся и готов поделиться секретами своего успеха».