

Грустные размышления о собственной адекватности ценностям нового поколения

К. Ушаков

В школу приходит новое поколение педагогов. Между тем, руководящие позиции занимаем «мы» — люди иного поколения. Это создает проблемы в управлении организацией.

Ваш покорный слуга, автор этой статьи, родился в 1949 году и имеет двенадцатилетний стаж работы в школе в качестве учителя физики. Причем школьный опыт пришелся на советские времена, в которые, кстати говоря, и прошла большая часть моей жизни. Мне совершенно необходимо дать читателю эту, не очень подходящую для научной статьи информацию, поскольку она, возможно, объяснит некоторые особенности моих взглядов. Кроме того, сейчас мое поколение, к счастью или к несчастью для образования, занимает в большом количестве случаев руководящие позиции. Поэтому, пользуясь в своих размышлениях местоимением «мы», я и буду иметь в виду именно это поколение, а также более молодых людей, разделяющих некоторые общие для «нашей» (есть основания предполагать, весьма великой) группы убеждения. Что это за убеждения? Их несколько, но в данной статье я хотел бы остановиться только на одном, являющемся, на мой взгляд, базовым. Его можно сформулировать следующим образом: интересы группы (организации) важнее (приоритетнее) личных интересов. С ним связано и представление о том, что принадлежать к группе безопасней, поскольку всегда есть защита от возникающих проблем. Обе эти позиции представляются «нам» абсолютно естественными и потому практически никогда не обсуждаются.

«Я» и «мы», индивидуализм и коллективизм

По всем данным «мы» — коллективисты. Впрочем, в этом нет ничего удивительного. Коллективистские взгляды, так уж сложилось исторически, вообще присущи российскому менталитету. *(Выйдем, к примеру, за границы образовательной тематики, посмотрим, как организована жизнь на селе. У нас, в России, почти нет хуторов, люди предпочитают жить в деревнях, то есть в группах, считая, что так и безопаснее, и комфортнее. А вот в Прибалтике, в странах Западной Европы хутора — обычное явление. У нас же, если и встречаются такие поселения, то обычно вызывают у жителей окрестных деревень стойкую аллергию. Конфликтующие представления хуторян и деревенских порождают далеко не безоблачные отношения).*

Однако существуют культуры и их много (Г. Хофстед), в которых господствуют прямо противоположные убеждения. Таким образом, возникает первое деление: на коллективистов и индивидуалистов. Хотя в нашей истории ярлык «индивидуалист» всегда подразумевал осуждение, на самом же деле это не может быть предметом оценки. В мире есть очень много примеров, когда в рамках именно индивидуалистических убеждений членов общества удавалось построить чрезвычайно успешные модели управления, в том числе и образованием (например, в Англии).

Людей, которые в наших организациях придерживаются индивидуалистических взглядов, мы рассматриваем как, деликатно скажем, «странных» и никогда не признаем «своими». Между тем новое поколение педагогов, которое приходит сегодня в школы, начинает демонстрировать некоторые особенности поведения, существенно отличающиеся от привычных «нам». Эти новые и, как правило, молодые педагоги, создают существенные проблемы для «нашего» руководства коллективами. И порождаются они, главным образом, несоответствием «их» поведения «нашим» ожиданиям. «Мы» ждем ко-го-то, похожего на нас, но ожидания иногда (а в последнее время все чаще) оказываются обманутыми. Некоторые из новичков более закрыты и, как «нам» (не без оснований) кажется, менее привязаны к организации, чем «мы» (это часто воспринимается как отсутствие лояльности). «Мы» чувствуем, что для «них» их личные цели важнее, чем цели организации.

Вряд ли справедливо, если «мы» просто посетуем на новое поколение, полагая, что оно хуже, чем наше. Похоже, что жизнь диктует, а «они» слышат другие правила игры. Эти правила, в первую очередь, основаны на том, что «они» в меньшей степени, чем «мы», разделяют присущие нашему поколению убеждения. Иначе говоря, «они» в большей степени индивидуалисты, и отвергают патерналистское (заботливое) поведение руководителей.

Пример из собственного опыта

Свежий пример из собственного опыта. Я заведу кафедрой в организации, которая занимается повышением квалификации работников образования. Как и всякий руководитель, я озабочен кадровыми проблемами и с большим или меньшим успехом пытаюсь их решить. В прошлом году я принял на кафедру на полставки молодого (все в этой жизни относительно) человека, зарекомендовавшего себя целеустремленным и толковым сотрудником. Это было в сентябре. А в конце года (в декабре) я получаю от него записку, которую почти дословно воспроизвожу ниже:

«Уважаемый Константин Михайлович!

Позвольте проинформировать Вас о существенном снижении моего личного интереса к работе в Академии в качестве преподавателя возглавляемой Вами кафедры. Данное обстоятельство продиктовано крайне низким жалованием, которое Академия выплачивает мне как сотруднику-совместителю. Те немногочис-

ленные рубли, что я получаю в месяц, меня ни в коей мере не удовлетворяют. Трудиться за такие деньги я нахожу для себя по многим причинам нецелесообразным, в том числе ввиду слишком больших временных издержек на подготовку к лекциям и на их чтение. До конца декабря у меня еще остались обязательства перед конкретными кафедрами, которые ранее пригласили меня для прочтения лекций. Однако с января 2003 года я далее не собираюсь продолжать преподавательскую деятельность в Академии.

Прошу Вас освободить меня в декабре также от обязательного присутствия на кафедре по вторникам, как совершенно бесполезного для меня времяпрепровождения.

Я надеюсь на научное сотрудничество лично с Вами, но работа в качестве преподавателя на сложившихся в настоящий момент финансовых условиях для меня невозможна.

Ну и как к этому отнестись? Возможно ли было лет пятнадцать назад получить такое (по языку и содержанию) послание? Первое мое ощущение — обида и, как бы это сказать опять-таки помягче, раздражение по поводу нелояльности человека, которому я оказал полное доверие. Замечу, что предварительных разговоров с этим сотрудником не было. Еще обратите внимание на лексику: причины очень конкретны и точны, решение принято, и ответственность за него и его последствия он берет на себя, ничего не перекадывая на меня. Личные отношения со мной сохраняются, а вот отношения с организацией прерываются. Обратите внимание, наконец, на количество местоимений «я». Это очень характерно. «Мы» предпочитаем иную лексику (хотя для внешнего наблюдателя она часто кажется странной). В выступлениях, в письменном изложении обычно доминирует местоимение «мы». Его использование создает у нас ощущение большей защищенности. Мне часто приходится присутствовать на защитах различного рода диссертаций. Пальцев одной руки более чем достаточно для того, чтобы пересчитать случаи, когда диссертант, защищая свое исследование, его результаты, использует местоимение «я». Всегда — «мы», хотя всем присутствующим понятно, что излагается точка зрения одного человека, его личная позиция. Использование местоимения «я» не запрещено, однако не принято, потому что противоречит нормам коллективистской культуры.

С этой точки зрения, использованная в письме лексика дает возможность однозначно понять положение этого человека на оси «индивидуализм — коллективизм», а заодно и представить себе мотивы его трудового поведения. **Они ни хорошие, ни плохие, они просто другие.**

В контексте вышеприведенного письма очень любопытно понять, какие правила поведения определил для себя этот сотрудник. В таблице 1 я выделил жирным шрифтом именно те особенности, которые, как мне кажется, он демонстрирует.

Особенности поведения педагогов в организациях с высоким уровнем коллективизма	Особенности поведения педагогов в организациях с высоким уровнем индивидуализма
1	2
Педагоги ожидают, что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы. Они эмоционально зависят от организации	Сотрудники (педагоги) не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны, отстаивают свои интересы, эмоционально независимы от организации
Организация функционирует, рассчитывая на чувство долга и лояльность	Организация функционирует с расчетом на индивидуальную инициативу
Климат теплый — один за всех, все за одного. Ориентация на качество отношений	Климат прохладный, каждый отвечает сам за себя
Неформальная структура организации имеет большой вес	Неформальная структура организации не имеет существенного значения
Знания и умения приобретаются для большего авторитета	Знания и умения приобретаются для большего самоуважения и личного успеха
Ценится объем проделанной работы, затраченное время	Ценится сложность и качество проделанной работы
Отношения важнее результатов	Результаты важнее отношений
Трудно определить ответственного за исполнение. Ответственность принимает на себя группа	Всегда есть ответственный за исполнение. Ответственность персонифицирована

1	2
Отношения между администрацией и педагогом базируются на основе личных взаимоотношений	Отношения между администрацией и работником основываются на учете личного вклада
При появлении проблем безопаснее принадлежать группе	При появлении проблем их лучше решать в одиночку

А как быть, если таких сотрудников в организации много? Или они начинают появляться все больше и больше? Что же делать, если «наши» представления о хорошей организации и хорошем сотруднике базируются скорее все-таки на высоком уровне коллективизма?

Обе эти организации способны добиваться успехов, но на вопросы, что считать успехом, как должен быть налажен успешный учебный процесс, что такое успешный ученик, педагог и, собственно, в чем выражается хорошая работа, в них отвечают по-разному. В таблице, естественно, приведены крайние точки зрения, но это, как мне кажется, облегчает сравнение этих совершенно разных организаций. На деле же любая реальная организация чаще всего частично разделяет подобные утверждения. Обсуждаемые предпочтения педагогических коллективов определяют и происходящее в том учебном процессе, который они организуют. Важно, наверное, сказать, что в индивидуалистических организациях есть взаимопомощь и возможен сравнительно теплый климат, однако мотивы для такого поведения сотрудников иные, да и сами понятия — «теплый климат», «помощь» — имеют несколько другой смысл.

Наши предпочтения и наша профессиональная деятельность

Эти убеждения педагогов определяют некоторые особенности учебного процесса. Оставим пока в стороне отношения взрослых. Посмотрим, влияют ли наши предпочтения на нашу профессиональную деятельность. Есть серьезное подозрение (если не сказать — уверенность), что убеждения педагогов реализуются в учебном процессе, то есть, наше поведение в кругу коллег и на уроке сходно.

Напомним, что наши дети, естественно, в чем-то наследуют наши убеждения этого типа. Что же получается на практике, например, на уроке?

Конечно, описанное в таблицах — это крайние случаи. Каждой организации присущ свой уровень индивидуализма–коллективизма. Однако я бы хотел обратить ваше внимание на другое. В зависимости от того, где ваша организация расположена на оси «индивидуализм — коллективизм», возникает возможность или невозможность внедрения тех или иных управленческих моделей и педагогических технологий.

Рассуждения (возможно, спорные) относительно причин провала внедрения некоторых технологий и педагогических идей

В качестве рискованного примера обращаюсь к проблеме лично ориентированного обучения. Сколько копий сломано, сколько книг написано на эту тему, однако я могу понять раздражение тех читателей, которые не находят в них конкретики, а лишь общие теоретические рассуждения и подходы. Мне кажется, что идея давно и прочно буксует на месте. Это при том, что отдельные успехи, конечно, имеются, правда, достигаются они в большинстве случаев в результате очень «плотного» руководства со стороны ученых — приверженцев этой идеи. То, что идея в больших масштабах не реализована, говорит о серьезном, хотя и не осознанном сопротивлении со стороны тех, кто должен ее внедрять. В чем причина этого явления?

Осмелюсь предположить, что дело заключается в том, что она противоречит некоторым базовым представлениям педагогов. В частности, это сопротивление объясняется нашей всеобщей преданностью идеям коллективизма. Напомню, что основа коллективизма — приоритет интересов группы по отношению к интересам личности. А ведь лично ориентированное обучение в своей основе опирается на приоритет прав личности по отношению к группе.

Российский учитель, на каждом уроке обучающий 20–30 человек, может реализовать лично ориентированное обучение только одним способом — предоставить свободу выбора своему ученику. Однако свобода одного практически всегда в групповой деятельности (во время обучения) приводит к ущемлению прав другого, что представляется «нам» несправедливым. Но поскольку, тем не менее, лозунг популярен, организации считают необходимым демонстрировать свою лояльность по отношению к популярной и даже отчасти модной педагогической идее лично ориентированного обучения, вводя многочисленные диагностики склонностей, способностей учащихся. К сожалению, это мало что меняет в учебном процессе, лишь позволяет навести некий новационный глянец.

Гирд Хофстед родился в 1928 г. в Нидерландах. В настоящее время работает в Тилбургском университете. Автор одной из самых плодотворных идей в области кросскультурных исследований. Именно он ввел в оборот параметры, которые мы обсуждаем: коллективизм, властная дистанция, избегание неопределенности и др. Проведенные им исследования показали, что существуют серьезные различия в поведении людей, принадлежащих к различным культурам. Исследование и осознание этих различий позволяет выработать критерии приемлемости тех или иных инноваций, помогает ответить на вопрос «Кто мы такие?», что, возможно, позволит ответить и на вечный вопрос «Что де-

лать?». Наиболее известные работы — «Cultures and Organizations: Software of the Mind», «Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations» — к сожалению, не переведены на русский язык, хотя их идеи используются широко.

Я хочу сказать, что можно предвидеть, какой крови и усилий вам будет стоить внедрение той или иной идеи и технологии. Для этого достаточно проверить их на соответствие некоторым базовым убеждениям сотрудников (одним из них и является уровень коллективизма). Вы очень скоро убедитесь, что все, что не соответствует этим убеждениям, встретит неосознанное, но упорное сопротивление и будет внедряться со значительными затратами времени, сил и нервов. Замечу, что «мы» более склонны к организации учебного процесса на принципах, которые в табл. 2 указаны слева. А вот индивидуалисты (в том числе и некоторые наши молодые коллеги) скорее будут считать естественным учебный процесс, построенный на принципах, указанных справа.

Особенности учебного процесса в организациях с высоким уровнем коллективизма	Особенности учебного процесса в организациях с высоким уровнем индивидуализма
Образование направлено на воспитание «мы»-сознания (вспомните наши традиционные речевые обороты)	Образование направлено на воспитание «я» - сознания
Ученики учатся, педагоги не могут принять роль учеников	Никому и никогда не поздно учиться
Ученики должны научиться «как делать»	Ученики должны научиться учиться
Отдельный ученик может высказаться, только когда персонально вызван для этого педагогом	Отдельный ученик может высказаться на уроке, если прозвучало общее приглашение к дискуссии
Большие классы делятся на малые устойчивые группы, ученики весьма зависимы от мнения их группы	Образующиеся малые группы учащихся неустойчивы и меняются в зависимости от ситуации
Ученик будет свободно высказываться только в малой группе	Ученик будет свободно высказываться в большой группе
Учебный процесс должен быть бесконфликтным	Конфронтация в учебных ситуациях может быть, конфликты должны быть открытыми
Ни учитель, ни ученик никогда не должны «терять лицо» (отношение к ошибкам и промахам)	Боязнь «потери лица» не очень сильна
Образование — способ поднять престиж в социуме и «выбиться в люди»	Образование — способ достичь материального благополучия, самоуважения, независимости
Документы (дипломы) важны и их демонстрируют	Символическое значение документов невелико
Значение документов выше, чем значение реальной квалификации	Реальная квалификация важнее, чем соответствующие документы
Ожидается, что педагоги могут оказывать особое внимание некоторым ученикам	От учителя ожидается абсолютная объективность
Вмешательство в семейные дела допустимо	Вмешательство в семейные проблемы недопустимо

Логичное развитие процесса изменений в общественном и индивидуальном сознании, в которые мы все втянуты, мне кажется, имеет тенденцию повышения у новых поколений педагогов индекса индивидуализма. А это рано или поздно (в зависимости от того, как скоро эти поколения займут властные позиции в системе образования) приведет к соответствующим изменениям в образовательных учреждениях, в организации всего учебного процесса.

* * *

Если это предположение верно, то было бы очень уместно начать себя к этому готовить. Тем более что это не единственное базовое убеждение, заслуживающее обсуждения. Есть еще понятие властной дистанции, которое, по моему разумению, создает еще больше проблем и ограничений в отношениях разных поколений педагогов. Но об этом в следующем номере.