

# ДИСЦИ- ■ ПЛИНА БЕЗ СТРЕССА

УЧИТЕЛЯМ  
И РОДИТЕЛЯМ:  
КАК БЕЗ НАКАЗАНИЙ  
И ПООЩРЕНИЙ  
РАЗВИВАТЬ В ДЕТЯХ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
И ЖЕЛАНИЕ УЧИТЬСЯ

Д-Р МАРВИН МАРШАЛЛ

**Марвин Маршалл**  
**Дисциплина без стресса. Учителям**  
**и родителям. Как без наказаний**  
**и поощрений развивать в детях**  
**ответственность и желание учиться**

*Текст предоставлен правообладателем*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8386099](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8386099)

*Дисциплина без стресса. Учителям и родителям: как без наказаний и поощрений развивать в детях ответственность и желание учиться / Марвин Маршалл ; [пер. с англ. И. В. Антипкиной].:*

*Эксмо; Москва; 2014*  
*ISBN 978-5-699-74689-7*

**Аннотация**

Мировой бестселлер для учителей и родителей! Революционная стратегия воспитания и взаимодействия с детьми! Доктор Марвин Маршалл – американский преподаватель и писатель, широко известный во всем мире. Большой педагогический опыт позволил доктору Маршаллу разработать систему «Дисциплина без стресса», которая опирается не на внешние источники мотивации, а на побуждение детей к работе над собой. Основная идея: ребенок способен изменить себя сам, задача учителей и родителей – деликатно контролировать этот процесс.

Прочитав книгу, вы сможете: действовать значительно эффективнее как учитель и воспитатель; улучшить взаимоотношения с детьми и атмосферу в детском коллективе; помочь детям стать более успешными и мотивированными; поддерживать безукоризненную дисциплину среди подопечных; способствовать хорошей учебе, не прибегая к подкупам и угрозам.

## Содержание

Вступление	8
Предисловие	9
Благодарности	10
Об этой книге	11
Об авторе	14
Предисловие ко второму, дополненному изданию	16
Дисциплина без стресса	17
Проактивный подход (упреждающий метод) без принуждения и вседозволенности	17
Полезные статьи	19
История одного директора	19
Поиск	22
20 лет в поиске	23
Три практических принципа	25
Три фазы системы повышения ответственности	26
Подарок на всю жизнь	28
Распространить иерархию на процесс обучения	29
Результаты	31
Письма	32
Опыт учителя начальных классов	33
История учителя начальных классов	34
История учителя алгебры	35
История нового учителя высшей школы	36
История городской школы	37
Воспитание характера	38
История об оценках и наградах	39
Дисциплина без стресса	40
Пролог	40
Обучающая модель. Дисциплина без стресса	40
Учебные планы, методики, управление классом и дисциплина	40
Список процедур, которые нужно отработать	43
Введение. «Телячья тропа»	45
Глава 1	47
Практические принципы	47
Позитивный настрой, выбор и рефлексия	47
Сила позитивности	49
Делайте акцент на хорошем	49
Предупреждение о последствиях в сравнении с информированием	49
Когда предупреждать о последствиях необходимо	50
Проецируйте позитивные ожидания	51
Сила выбора	54
Новое мышление: свобода выбирать свою реакцию	54
Позиция жертвы	57
Важная роль рефлексии	60

Рефлексия и оценочные вопросы	60
Составление вопросов	62
Опасные места	62
Вопросы как способ уменьшения стресса	63
Навык	63
Резюме	65
Позитивность, выбор и рефлексия упражнения для учащихся	66
Глава 2	67
Методы, которые мы используем	67
Метод X и метод Y	67
Внешняя и внутренняя мотивация	70
Разъяснение терминов	70
Внешняя мотивация	70
Внутренняя мотивация	71
Конец ознакомительного фрагмента.	72

# Марвин Маршалл

## Дисциплина без стресса. Учителям и родителям: как без наказаний и поощрений развивать в детях ответственность и желание учиться

*Посвящается моим ученикам из младших, средних и старших классов, которые научили меня тому, что никто не хочет терпеть неудачи и попадать в неприятности и что дети хотят быть ответственными, просто слишком многие взрослые пытаются помочь им непродуктивными способами.*

Dr. Marvin Marshall  
Discipline Without Stress  
Punishments or Rewards:  
How Teachers and Parents Promote Responsibility & Learning

Copyright © 2012 by Marvin Marshall Translation rights arranged through Deanna Leah,  
HBG Productions, Chico CA [www.hbgproductions.com](http://www.hbgproductions.com)

Перевод *И. Антипкиной*

Художественное оформление *П. Петрова*

«Эта удивительная, полная озарений книга описывает не просто педагогическую технику; в ней даются практические советы по решению ста с лишним проблем, с которыми сталкиваются все родители и учителя. Она дышит разумной философией и показывает способ мышления, который помогает разбираться с трудностями самостоятельно, а не обращаться в поисках решений к другим».

*Стивен Р. Кови, автор книги «Семь привычек высокоэффективных людей»*

«Эвристические и инновационные идеи и мастерство Марвина Маршалла дают четкое представление о том, как воспитывать в детях ответственность. Польза для школы и родителей несомненна».

*Жене Бедли, лауреат премии Национальный учитель года, автор книги «Уроки характера для жизни»*

«Стратегии, которые доктор Маршалл предлагает для создания в классах атмосферы человечности, отзывчивости и ответственности, основаны на результатах исследований, а ТАКЖЕ на богатой практике. Задачи управления классом в них взаимосвязаны с более фундаментальными вопросами: созданием эффективной программы преподавания и усвоения материала и поддержанием долговременной мотивации. Я рекомендую эту книгу всем, кто хочет помочь детям реализовать их «право на обучение».

*Линда Дарлинг-Хаммонд, педагог, профессор Стэнфордского университета, автор книги «Право на обучение», директор Национальной комиссии по педагогике и будущему Америки*

«В нашей культуре с понятием дисциплины связано много непростых моментов. Пуританское прошлое американцев привело к распространению ошибочных представлений о регулировании поведения. В своей книге Марвин Маршалл показывает, как преодолеть эти непродуктивные схемы и одновременно стимулировать молодых людей к ответственности и развитию. Это важная работа, и я настойчиво рекомендую ее к прочтению». *Джим Каткерт, автор книги «Принцип желудка: узнай себя и развивайся»*

«Марвин Маршалл убедительно доказывает, что подавление, наказание и награды непродуктивны в воспитании или обучении детей. В лучшем случае эти меры вызовут временное послушание. Но скорее всего, они испортят отношения, отвратят от предприимчивости, не дадут увидеть скрытые причины нежелательного поведения и разрушат процесс обучения. Марвин показывает путь к успешным стратегиям, таким как изменение образа мышления и внедрение специальных техник вмешательства. Родители, учителя и директора школ должны как можно скорее прочитать эту книгу».

*Илейн Хэгланд, доктор наук, профессор образования, администрирования и консультирования Калифорнийского университета, Лонг-Бич*

«Эта книга – огромный вклад в дело защиты детей. Доктор Маршалл не только показал нам работающую философию, но и упростил задачу по ее пониманию и применению на практике. В результате выигрывают все, особенно дети».

*Джеймс Саттон, доктор педагогики, детский психолог, автор книги «Если мой ребенок такой милый, отчего я лезу на стенку?»*

«Люди, которые управляют своей жизнью, очень ценны. Они задумываются о последствиях своих поступков, вкладывают энергию в выполнение задач, ставят перед собой трудные цели, упорно к ним идут. Они отличаются оптимизмом, довольны собой и держат под контролем уровень своей тревожности. Чтобы раскрыть человеческий потенциал, нужно сместить существующий вектор приложения усилий в образовании. Учителя и школьники должны обрести внутреннее побуждение к обучению: овладеть самоанализом и самонастройкой. В книге Марвина Маршалла рассказано о научных основаниях, методах и стратегиях, которые к этому приводят».

*Артур Коста, доктор педагогики, профессор Калифорнийского университета Эмеритус в Сакраменто, соучредитель Института разумного поведения*

«Я мучилась с поведением своего пятилетнего сына, который никого не слушался. Заставить его что-то делать было нереально. Я была совершенно подавлена, пока не прочитала вашу книгу. Сын реагирует на ваши методы, и наши отношения улучшились. Спасибо за практические способы прививания ответственности».

*Карен Маккормак, Норко, Калифорния, США*

«Когда я не знаю, как поступить, то люблю перечитывать «Дисциплину без стресса». Считается, что классика – это то, к чему можно обращаться

снова и снова и каждый раз находить что-то новое. То же самое происходит и с этой книгой. Каждый раз, листая ее, я начинаю видеть происходящее в новом свете».

*Анна Найман Дэли, Блаффдэйл, Юта, США*

«Узнав, что один из принципов системы Маршалла – быть позитивным, я понял, что должен применять иерархию в позитивных ситуациях. Сейчас я не только использую иерархию для поощрения поведения, соответствующего высоким уровням, но и делаю это проактивно. Это значит, что я применяю ее до урока, до выполнения задания, до мероприятия. И тогда ученики настраиваются на успех. Они ТОЧНО знают, на что похоже поведение верхних уровней, и я обнаружил, что стоит им помочь сформировать это представление, как они начинают к нему стремиться. Тогда работа учителя приносит удовольствие. Больше времени тратится на то, чтобы похвалить за правильный выбор, чем на разбор ошибок. Вот почему это исключительная система! Процесс преподавания становится приятным!»

*Керри Вайснер, учитель, Данкан, Британская Колумбия, Канада*

## Вступление

Том Сойер *вдохновил* своих приятелей на то, чтобы побелить забор тети Полли. Он разбирался в психологии лучше любого бихевиориста.

Бихевиористы считают, что все типы поведения усваиваются человеком через выработку условного рефлекса. Чтобы изменить тот или иной стереотип, они используют внешние стимулы. И совершенно пренебрегают внутренними источниками перемен, благодаря которым нейробиологи больше не используют теорию условного рефлекса в отношении людей.

К сожалению, метод кнута и пряника, применяемый при дрессировке птиц, грызунов и пр., все еще широко применяется в образовании и при воспитании детей. Хотя бихевиоризм показан детям со специальными потребностями (для закрепления желаемого поведения им дают материальные поощрения), этот же подход используется, а иногда предписывается для всех школьников.

Внешние источники способны *контролировать*, но не *изменять* людей. *Люди меняются только самостоятельно.*

Кроме того, внешний контроль направлен на послушание, а послушание не создает заинтересованности.

В отличие от этих внешних, манипулятивных и реактивных бихевиористских подходов методика «Дисциплина без стресса» является упреждающей, абсолютно ненасильственной, не предполагая при этом вседозволенности. Методика стимулирует потребность и заинтересованность детей *в ответственном поведении и стремлении к обучению.*

## Предисловие

«Что мне делать с этим ребенком?» – таков самый распространенный вопрос, с которым ко мне обращаются читатели этой книги и ежемесячной колонки на teacher.net, а также участники моих семинаров.

Я всегда отвечаю: «делать» с людьми не нужно ничего – нужно научить их делать что-то самостоятельно. Достичь этой цели помогают процедуры управления классом.

Дисциплина – это совершенно отдельный предмет. Она изучает человеческое поведение, в то время как управление классом посвящено реализации учебного процесса.

Марвин Маршалл создал программу, поставившую под сомнение многие существующие сегодня в образовании аксиомы и практики. Он наглядно показал, что такие внешние воздействия, как установка правил поведения, запугивание последствиями, вознаграждение школьников за подобающее поведение или наказание за проступки, не только не делают их послушными, но, наоборот, вредят порядку в классе.

Эту революционную работу необходимо прочесть как начинающим, так и опытным учителям, родителям, работникам соцслужб, психологам-консультантам, администраторам, преподавателям педвузов, а также всем заинтересованным в том, чтобы развивать в детях ответственность и стремление к росту. В каждой главе вы найдете свежие идеи и стратегии, которые научат вас эффективно общаться и взаимодействовать с окружающими.

*Гарри К. Вонг, доктор педагогики, автор книги «Как быть эффективным учителем – первые дни в школе».*

## Благодарности

Я глубоко признателен Керри Вайснер и Дарлин Коллисон из Британской Колумбии, Канада, которые продемонстрировали, как использовать *Систему повышения ответственности*, чтобы преодолеть безразличие школьников к учебе, повысить успеваемость и усилить их стремление вести себя ответственно.

Керри, кроме того, активно работает в группе интернет-поддержки на сайте <http://groups.yahoo.com/group/Disciplinewithoutstress/> и сортирует вопросы и ответы на сайте <http://disciplineanswers.com/>.

Я также благодарен всем читателям, чьи отзывы на первые 50 000 экземпляров этой книги способствовали выходу второго издания.

## Об этой книге

### ***Эта книга для меня?***

Если вы испытываете стресс, эта книга способна помочь его облегчить. Особенно полезна она будет, если вы – учитель или родитель.

### ***Каким темам посвящена эта книга?***

Эта книга предлагает практические решения проблем в сферах образования, воспитания и развития личности.

### ***Где можно применять эти идеи?***

Изложенные в этой книге стратегии можно использовать в любом классе, любом типе школы, для любой предметной области, любого возраста детей, в индивидуальной или групповой работе. Большинство идей можно также использовать в любых отношениях с другим человеком: родителю с ребенком, мужу с женой, начальнику с подчиненным.

### ***Когда можно применять предложенные стратегии?***

Любую стратегию можно вводить в практику немедленно.

### ***Почему вы написали эту книгу?***

Когда я вернулся к преподаванию в школе после 24 лет консультирования-заведования-контроля-управления, у меня словно глаза открылись. Дети и общество изменились, но взрослые все еще использовали методы, которые не приносят успеха с современной молодежью.

Вот три примера того:

1. Сделав упор на послушании, можно породить сопротивление и даже открытое неповиновение. А если побудить к ответственности, послушание возникает само собой – в виде побочного эффекта.

2. Введение регулирующих «классных правил» делает вас полицейским, а не учителем.

3. *Контролировать* человека можно, а *изменить* его – нет. Люди меняются только самостоятельно, и принуждение – наименее эффективный способ поменять поведение другого человека.

Многие сегодняшние дети не проявляют уровня ответственности, необходимого для жизнеспособности системы гражданской демократии. Я разработал и применил программу, благодаря которой на моих уроках не было проблем с дисциплиной. Я стал делиться своими находками с учителями на семинарах. Меня начали спрашивать: «А книга у вас есть?» И тогда я ее написал.

### ***Как читать эту книгу?***

Каждая глава самодостаточна. Не обязательно читать книгу в определенном порядке. Так, если вам важнее изучить и применить на практике программу снижения уровня стресса и ненасильственного установления дисциплины, начинайте сразу с главы 3 и прочитайте про *Систему повышения ответственности*.

### ***В главе 1 рассказывается, как снизить уровень стресса***

В ней продемонстрированы три практических принципа: сила позитивности, предоставление возможности выбора и значение размышления и самооценки. Глава завершается

упражнением. Выполнив его, вы увидите, что использование описанных принципов приводит к ощущению успешности и удовлетворенности жизнью.

### ***Глава 2 посвящена мотивации других***

В ней приводится обзор теорий воздействия на людей. Затем исследуется разница между внешней и внутренней мотивацией и обсуждаются поощрения и наказания, которые представляют собой две стороны одной и той же медали – мотивации. Далее следует рассказ об эффективности *разъяснений*. Глава завершается дискуссией об образе мышления – тех установках, которые движут мотивацией.

### ***Глава 3 посвящена воспитанию ответственности***

*Система повышения ответственности* содержит программу приучения к дисциплине, которая базируется на внутренней мотивации таким образом, что ребенок сам *хочет* быть ответственным. Эта программа рассчитана на профилактику, а не на исправление ошибок. Программа состоит из трех частей:

1. Презентация четырех концепций.
2. Проверка понимания концепций, если ученик поступает безответственно.
3. Если нарушения дисциплины продолжаются, применяются санкции без карательных мер.

### ***Глава 4 посвящена стимуляции стремления к обучению***

Она начинается с обсуждения понятия *учебный климат*. Даются рекомендации по улучшению взаимоотношений учителя и класса, школьников, учителя и отдельно взятого ученика. Описаны стратегии проведения классных собраний, внедрения сотрудничества (а не конкуренции) в целях качественного усвоения знаний и ослабления перфекционизма. Глава завершается описанием специальных стратегий контроля импульсов и управления гневом, разрешения конфликтов и способов обращения с трудными учениками.

### ***В главе 5 описаны азы преподавания в классе***

Здесь речь пойдет об отличиях работы двух полушарий мозга (в том числе и о диаграммах связи), о множественном интеллекте, модальностях обучения, эмоциях, стилях, планировании уроков, уровнях интеллекта и стратегиях преподавания. Будут описаны методы групповой работы, выбор ключевых слов для вопросов и утверждений, использование историй, метакогниции и чувств. И еще – дополнительные рекомендации для вспоминания и запоминания, «лазерное обучение», конструктивные сдвиги, управление классом и домашние задания.

### ***В главе 6 описаны самые важные родительские навыки***

Мы обсудим позитивность, предоставление выбора, поддержку желания размышлять, использование эффективных вопросов, умение слушать, чтобы узнать что-то новое, недостатки нотаций и поучений, проверку допущений, выбор главного из второстепенного, просьбы о содействии, распознавание скрытых посланий, воспитание ответственности, проявление личной ответственности, поддержание стандартов, применение власти без подавления, разрешение ребенку быть главным; техники, которые помогут справиться с импульсами, вмешательство в пререкания между братьями и сестрами, осознание половых различий, другие способы выражения одобрения, кроме похвалы; как учиться умнее, а не упорнее, как беречь природу вашего ребенка и получать радость от воспитания детей.

***Эпилог, в котором доказывается, что бизнес – это ущербная модель для образования***

Высокопоставленные руководители из правительства, деловых кругов и даже органов образования часто сравнивают учебные заведения и бизнес. Школы называют рабочими местами, школьников – клиентами, а к их успеваемости применяют методы бухгалтерского учета. Сравнить получение детьми знаний с получением взрослыми денег в корне неверно. Практику применения бизнес-модели к учебному процессу можно описать только словами персонажа комикса Дагвуда Бампстеда, который сказал: «Это выглядит разумно, только если об этом не задумываться».

## Об авторе

Марвин Маршалл – специалист по подбору кадров и автор книг. Он читает лекции по всему миру о развитии в детях ответственности и стремления к обучению с использованием ненасильственных методов, но без вседозволенности.

Его книги о дисциплине, социальном развитии, человеческом поведении, мотивации к учебе и воспитании детей опубликованы в разных странах.

Работая в сфере образования, он занимался:

*Преподаванием* в начальных классах, в 7–12-х классах и работал в качестве инструктора Отдела образования в Калифорнийском государственном университете в Лос-Анджелесе.

*Консультированием* в средней и старшей школе, где заведовал отделом психологической поддержки и профориентации, прошел сертификацию по Терапии реальностью и Теории выбора в Институте Уильяма Глассера<sup>1</sup>.

*Методической работой* по созданию программ и выбору методов обучения в качестве учителя, главы отдела, координатора или помощника директора старшей школы по учебным планам и инструкциям.

*Курированием и администрированием* в качестве директора начальной школы, помощника директора средней школы, директора старшей школы по спорту, помощника директора старшей школы по вопросам надзора и контроля, директором старшей школы и завучем.

*Написанием магистерской диссертации* по бизнесу и экономике в Калифорнийском государственном университете в Лос-Анджелесе на тему лидерства и активного участия сотрудников в управлении компанией.

*Написанием докторской диссертации* в Университете Южной Калифорнии по составлению учебных планов, методик преподавания и профориентации.

После 24 лет работы в области консультирования и управления доктор Маршалл вернулся к преподаванию и создал *Систему развития ответственности*, интегральную часть образовательной модели «Дисциплина без стресса».

Сегодня эта программа используется в самых разных образовательных учреждениях: от детских садов до старших классов в сельских, пригородных и городских школах. Стратегию можно использовать в любой семье или организации.

Кроме работы, Марвин Маршалл любит театр и музыку, в свободное время играет на шотландской волынке и имеет сертификат Колледжа игры на волынке в Глазго, Шотландия.

Своей профессиональной миссией он называет воздействие на педагогов, родителей и руководителей с целью отучить их от «внешних» воздействий и насильственных подходов к воспитанию в пользу более действенных «внутренних» подходов по усилению ответ-

---

<sup>1</sup> Терапия реальностью – разновидность когнитивно-поведенческой терапии, созданной Уильямом Глассером, она не интересуется прошлым человека или его подсознательными процессами, сосредоточиваясь на настоящем и трех главных концептах: реалистичность, ответственность, правильное/ошибочное («Три R»: realism, responsibility, right-and-wrong). – *Прим. пер.*

ственности и стремления к обучению, повышению эффективности, улучшению взаимоотношений и облегчению стресса как у детей, так и у взрослых. Раз в три месяца на сайте [www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com) выходит бесплатная информационная рассылка, освещающая эти темы.

***Написать автору можно по адресу:***

USA

Marvin Marshall & Associates, Inc

P.O. Box 2227, Los Alamitos, CA 90720

8000.255.3192 01.714.220.0678 International

Marv@MarvinMarshall.com

*www.MarvinMarshall.com*

## Предисловие ко второму, дополненному изданию

В новом прологе речь пойдет об учебных планах, преподавании, управлении классом и дисциплине. Эти понятия необходимо прояснить, чтобы грамотно решать возникающие проблемы. Так, понимание разницы между *управлением классом* и *дисциплиной* поможет повысить эффективность преподавания.

В первой статье – «История одного директора» – рассказано, как внедрение трех описанных в главе 1 принципов существенно изменило качество личной и профессиональной жизни педагогов.

Во второй – «Поиск» – показан переход учителя от использования «внешних» приемов манипулирования и наград за примерное поведение к *Системе повышения ответственности*, глава 3.

Основа эффективного управления классом – это правильные методы преподавания. Большая часть учебного времени обычно тратится на попытки добиться внимания детей. Это происходит потому, что учеников с самого начала не обучили процедуре немедленного привлечения внимания. В новом прологе приведены два способа привлечения внимания, которые я описывал в своих обучающих презентациях для учителей и которыми многие из них просили поделиться.

В разделе «Письма» приведены примеры нового типа общения. Эти истории смогли появиться только после применения идей, описанных в предыдущем издании книги. Они подогреют ваш интерес и вдохновят на то, чтобы самостоятельно использовать мои предложения на практике.

Поскольку основная тема этой книги – мотивация, в книге приведены дополнительные способы повышения интереса школьников к учебе. Статья «Идеи для мотивации» находится в первом разделе Приложений.

В Приложениях также приведен список наиболее распространенных непродуктивных, часто приводящих к обратному результату подходов к обучению и воспитанию.

Наше общество изменилось, а вместе с ним и молодежь. Многим взрослым не удается влиять на детей, поскольку они культивируют послушание, а не ответственность. Сегодня трудно с успехом применять авторитарные подходы, поскольку общество ставит во главу угла такие ценности, как индивидуальность и личная ответственность.

Практические советы в этой книге настолько просты, что вы удивитесь, почему не додумались до них раньше. Однако на первых порах использование этих практик может показаться неудобным. В отличие от детей, которые бесстрашно пробуют все новое, взрослые чувствуют себя не в своей тарелке, когда им приходится отступить от привычного образа действий. Осознайте это с самого начала, и новый подход к работе покажется легче. Чтобы поступать иначе, нужно создавать новые привычки, новые проводящие пути в мозге. Практика сделает новый метод привычным, и вам будет проще применять его.

Для облегчения вашей работы раз в три месяца выходит бесплатное информационное письмо. В каждом выпуске есть разделы о развитии ответственности, повышении эффективности, улучшении отношений, стимулировании интереса к учебе, воспитании и дисциплине без стрессов. Подписаться на рассылку можно на [www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com). На сайте также выложена полезная информация, которая поможет вам внедрить описанные в книге идеи в жизнь.

Марвин Маршалл  
Январь 2012

## Дисциплина без стресса

### Проактивный подход (упреждающий метод) без принуждения и вседозволенности

#### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

1. Система *«Дисциплина без стресса»* основывается на стимулировании ответственности (а не послушания, погоня за которым часто заканчивается сопротивлением, недовольством и даже бунтом). Послушание не создает потребностей и желаний. Но при стимулировании ответственности послушание возникает в качестве естественного побочного эффекта.

2. Когда эту систему применяют на уровне класса, возникает *культура обучения*. Когда ее применяют на уровне школы, создается *учебное сообщество*.

3. Программу можно использовать как дома, так и в *любых классах*, типах школ, при изучении любых предметов.

4. Описанные *принципы универсальны* в том смысле, что их можно применять как в *личной*, так и в *профессиональной жизни* для повышения эффективности и улучшения взаимоотношений.

5. Перед вами *полноценная педагогическая модель*, а не набор методов.

6. Система *абсолютно ненасильственна*, что позволяет избежать борьбы за власть и испорченных отношений; однако она *далека от вседозволенности*.

7. *Позитивная среда обучения* достигается в любом случае – даже если демонстрируется безответственное поведение.

8. Это программа *профилактики*. Она нацелена на то, чтобы справиться с плохим поведением *до* того, как оно проявится. Обычные же стратегии борьбы с плохим поведением всегда используются после того, как проблема возникла.

9. При работе с безответственными поступками *применяется стиль поведения, снижающий уровень стресса*, в отличие от традиционных подходов, которые усугубляют стресс.

10. В программе учитываются *особенности работы головного мозга*, и это помогает выработать желаемое поведение.

11. Как результат внутренней мотивации у детей возникает желание *быть ответственным и приложить к учебе усилия*.

12. Поскольку каждый сделанный нами выбор отражается на нашей жизни, программа помогает *осознавать результаты своих решений*.

13. Программа учит молодых людей *сопротивляться мышлению с позиции жертвы*.

14. В программе используется *дедуктивный* метод. Учащимся с первых уроков рассказывают о четырех уровнях иерархии. Отдельные ситуации рассматриваются по принадлежности к одному из уровней. В этом состоит отличие от традиционных индуктивных подходов, когда сначала обучают частностям, чтобы потом дать общие концепции, например, сначала дают список правил, чтобы научить определенному поведению.

15. В программе используется *конструктивистский* подход. Ученики сами придумывают близкие для себя примеры ситуаций, чтобы понять концепцию четырех уровней иерархии. Этот подход наиболее эффективен. Здесь акцент делается на понимание, мышление и самоконтроль.

16. Иерархия содержит не один-единственный допустимый уровень, а два, тем самым расширяя *возможность выбора и достижения успеха*.

17. Система *разделяет человека и его поведение*: поступок отделяется от того, кто его совершает. Это устраняет естественное желание школьника занять оборонительную позицию, которая является серьезным препятствием для осознания личной ответственности за свои поступки.

18. Неподобающее поведение рассматривается как реакция на импульс, а не намеренное нарушение. Любая проблемная ситуация становится *поводом для обучения* – если школьник допускает ошибку или действует импульсивно.

19. Описываемый подход систематически *стимулирует рефлексию* и оценку собственных мотивов и поступков.

20. В любой ситуации защищается *личное достоинство* всех ее участников.

21. Интегральной частью системы является *контроль импульсов*, осуществляемый с целью перенаправить неподобающие решения и поступки.

22. Учитель *направляет и оказывает поддержку*, а не говорит, *что делать*, и *не подавляет*.

23. Когда учитель обращает внимание на нарушение дисциплины, *не происходит потери учебного времени*. Во время короткого разбора происшествия весь класс освежает свои знания иерархии уровней развития.

24. Наиболее эффективно справиться с деструктивным поведением можно наедине с учеником, но данная стратегия допускает и обсуждение проблем *перед лицом всего класса*.

25. Учащиеся понимают разницу между *внешней и внутренней мотивацией* и узнают о том, как устоять против влияния безответственных сверстников.

26. Система продвигает *качественное обучение*, поскольку дает ориентиры работы еще до начала занятия.

27. Программа способствует *развитию хороших качеств характера* без воздействия со стороны взрослых.

28. Программа *воспитывает внутреннюю мотивацию* для ответственного поведения. Для сравнения: в традиционных подходах используется внешняя мотивация наград и наказаний.

29. В программе *не используются внешние вознаграждения* за ожидаемое поведение, поскольку они (а) воспитывают послушание, а не заинтересованность, (б) требуют присутствия взрослого для осуществления контроля, (в) усиливают зависимость личности от внешних агентов, (д) не воспитывают долгосрочной мотивации ответственного поведения, (е) используют низшие уровни подкреплений.

30. *Авторитет учителя не подразумевает карательных мер*, поскольку наказания основываются на вредной идее о том, что для научения дети должны подвергаться наказанию. Кроме того, наказания бесполезны и вредны, поскольку неизбежно разрушают взаимоотношения школьников и учителей.

31. Данный подход позволяет проводить занятия по психологии и профессиональной ориентации не с отдельными студентами, а с *целыми классами*.

***В программе используются следующие принципы***

1. Позитивный подход в обучении более конструктивен, чем негативный.
2. Школьники сами делают свой выбор.
3. Для поддержания мотивации крайне важна самооценка.
4. Каждый человек сам выбирает, как себя вести.
5. Самый эффективный способ изменить поведение – скорректировать его самостоятельно.
6. Ответственное поведение приносит больше удовлетворения, чем любая награда.
7. Развитие происходит быстрее, когда власть взрослых используется без наказаний.

## Полезные статьи

### История одного директора

В прошлом апреле началась новая страница моей жизни, после чего я изменилась как человек и как директор. Заканчивался пятый год моей работы в качестве директора начальной школы. Один коллега посоветовал посетить в Анахейме, Калифорния, конференцию Национальной ассоциации директоров начальных школ.

Я зарегистрировалась: мне хотелось улучшить взаимодействие со школьниками, чтобы в большей степени контролировать их поведение. Например, я каждую неделю встречалась с одним третьеклассником и его классным руководителем. Мальчик все время делал что-то не так, и с каждым днем его озлобленность и неприятие дисциплины усиливались. Мы общались и с его родителями, которые вместе с нами пробовали исправить поведение ребенка, но все было впустую! Я подумала, что в поле педагогической мысли должны найтись другие методы и стратегии, которые помогут мне и моим сотрудникам разрешать поведенческие проблемы учеников.

Вдохновившись этой миссией, я посетила все семинары и лекции, посвященные «трудным», «нарушающим» и «из группы риска» детям. Одну из лекций читал доктор Марвин Маршалл. Слушая его рассказ о Системе и роли позитивности, права на выбор и важности рефлексии, я поняла, что эти идеи помогут мне и моей школе.

После презентации доктора Маршалла я повернулась к джентльмену, сидевшему рядом, и поинтересовалась его мнением о представленной системе.

– Учителя, применяющие систему доктора Маршалла, – сказал он, – грустят в конце учебного года, потому что не хотят расставаться с учениками. А те, кто не использует его систему, ждут не дождутся окончания учебы.

Других рекомендаций мне было не нужно. Я поспешила в книжный магазин и купила «Дисциплину без стресса, без наказаний и вознаграждений».

Я закончила чтение – со всеми примечаниями, таблицами и заметками на полях – еще до того, как самолет приземлился дома, в Нью-Джерси. С того памятного апреля я по крайней мере дважды перечитала всю книгу, а отдельные главы – по три-четыре раза! Я носила ее с собой всюду: на работу, домой, на ланч с друзьями и семейные сборища. Самое удивительное, что в ней нет громких заявлений или сенсационных откровений. Это букварь нового образа жизни: как по-новому мыслить и помогать детям вести себя ответственно.

Вернувшись к работе, я стала понемногу внедрять философию доктора Маршалла. В трех первых главах книги делается упор на позитивность, предоставление вариантов выбора и использование наводящих вопросов, чтобы помочь детям оценить свое поведение и принять ответственность за свои поступки. Я решила начать с того, чтобы, просыпаясь утром, настраивать себя говорить и действовать позитивно.

Каждое утро я приветствовала коллег и учеников широкой улыбкой, желала им прекрасного дня и старалась разговаривать с ребятами в позитивном ключе. Я говорила: «От автобуса до класса мы пойдем спокойным шагом» вместо: «Не бегите!» В столовой я говорила: «Убираем посуду в тишине» вместо: «Тихо!» Раньше, привлекая внимание детей в столовой или на собраниях, мы хлопали в ладоши. По рекомендации доктора Маршалла я стала поднимать руку и считать, сколько времени потребовалось для наступления тишины. Если это занимало больше нескольких секунд, я говорила: «Потребовалось 10 секунд. Готова поспорить, что мы можем быстрее». После чего мы пробовали снова, и, конечно же, результат становился лучше.

По мере того как позитивный настрой стал моей привычкой, я увидела благоприятные результаты. Люди отвечали мне так же, как обращалась к ним я. Еще я начала отмечать негативные комментарии других учителей. И это стало меня угнетать. Прежде я не замечала, как часто воспитатели и педагоги обращаются к детям в негативной форме.

Мне хотелось поделиться идеями, которые я почерпнула из этой книги, но я не хотела, чтобы учителя восприняли их как указание сверху. Я решила немного потренироваться в применении этой системы, а потом побеседовать с учителями о поведении школьников и их стиле общения с детьми.

Тем временем я начала в порядке эксперимента предоставлять ученикам выбор. Мне было несложно, потому что до какой-то степени я уже использовала эту стратегию. Я всегда считала, что дети должны быть активными участниками при решении проблем и конфликтов.

Разговаривая с ребятами об их поведении на переменах, в столовой, в автобусе, я пыталась навести их на мысль о том, какие варианты выбора у них были и как они могли бы сделать правильный выбор. Какие-то варианты мы обсуждали вместе. Если они мне подходили, я говорила: «Меня это устраивает». Это я переняла у доктора Маршалла. Каждый раз, когда прием срабатывал, меня удивляла простота процесса.

Наконец, я приступила к самой сложной для педагога части – рефлексивным (наводящим на размышления) вопросам: ведь нам кажется, что мы плохо работаем, если непрерывно не указываем детям, что, как и когда им делать. На самом же деле, поступая так, мы очень несправедливы к детям. Кто в таком случае занимается осмыслением и размышлением? Явно не дети! Рефлексивные вопросы стимулируют ребят подумать над ответами. Умение задавать рефлексивные вопросы само собой не приходит. Необходима практика. Сначала я немного мямлила. Казалось, мозг цепенеет при выборе вопроса. Я много раз обращалась к книге и перечитывала примеры рефлексивных вопросов, чтобы лучше их прочувствовать.

На майском педсовете мы обсуждали поведение школьников и трудности, с которыми мы сталкиваемся. Коллеги признались, что иногда планы модификации поведения не срабатывают. Подчас у них заканчивались идеи, они не знали, что еще можно сделать. Тогда я рассказала об идеях доктора Маршалла.

Всем, кто заинтересовался ими, я заказала по экземпляру «Дисциплины без стресса...», оплатив книги со школьного счета. В сентябре преподаватели были готовы к новой работе. За день до начала занятий мы просмотрели обучающий фильм доктора Маршалла. Учителя составили «шпаргалки» с описанием четырех уровней поведения: «Анархия» (А), «Тирания/Буллинг»<sup>2</sup> (В), «Сотрудничество/Конформизм» (С), «Демократия» (D). В каждом классе мы повесили распечатанные и заламинированные плакаты с сайта доктора Маршалла.

К концу сентября мы все освоили новый язык. Любого школьника в любой ситуации можно было спросить: «Какой это уровень поведения?» – и услышать правильный ответ. Целью всех учеников были уровни С и D. Некоторые дети с самого начала правильно поняли Систему и старались делать верный выбор. Например, одного второклассника тревожило, что его товарищ заболел на Хеллоуин. Он сожалел, что друг не смог участвовать в традиционном сборе сладостей. Мальчик спросил родителей, можно ли ему отдать заболевшему приятелю половину того, что он собрал, и те отвезли его к другу. Замечательный пример поведения уровня D! Я бы о нем не узнала, если б на следующий день мне не позвонила мама заболевшего ребенка, чтобы похвалить этого мальчика.

---

<sup>2</sup> Буллинг (англ. *bullying*) – травля, запугивание. – Прим. пер.

Некоторым школьникам требовались частые напоминания. Детям с особыми образовательными потребностями и сложным поведением было особенно трудно вести себя на подходящих уровнях. На еженедельных педсоветах мы делились опытом, помогали друг другу пользоваться программой.

С тех пор как я прослушала лекцию доктора Маршалла, прошел почти год. Я по-прежнему ежедневно работаю над развитием позитивного отношения. Я научилась задавать наводящие вопросы. Большинство моих взаимодействий с учащимися – это спокойные беседы, в которых они задумываются о том, что сделали, и ищут способы чаще вести себя в соответствии с уровнями C и D. Одна девочка переживала, что ее одноклассник не сможет принести угощение на свой день рождения, и попросила свою маму вместе с ней испечь ему печенье. Так они и сделали, и мальчик был очень рад. Вот еще один пример того, как ребенок сделал то, что было правильно.

Напоследок я хочу сравнить «План Маршалла» (как мы его теперь называем) с электрической зубной щеткой. Всю жизнь я пользовалась обычной зубной щеткой. И мне казалось, что ничего лучше нет, пока у меня не появилась электрическая щетка. Было ли легко ее использовать? Поначалу нет. Мы с мужем прочитали инструкцию. Затем попрактиковались. Первые несколько раз было щекотно, как и отмечалось в инструкции. Бросили ли мы попытки? Нет, потому что задача казалась стоящей усилий. Используя электрощетку, нужно помнить некоторые правила. Держать рот закрытым, чтобы паста не стекала по подбородку. Если вынуть щетку изо рта, предварительно ее не выключив, то она забрызгает пастой зеркало, раковину и одежду. У щетки есть встроенный таймер, который сработает через 2 минуты. Результат использования новой щетки оказался настолько эффективным и мои зубы теперь настолько чище, что я уже не вернусь к «механической» щетке. Такое ощущение у меня вызывают и перемены, происшедшие после знакомства с системой доктора Маршалла. Я никогда не вернусь к прежним учительским установкам. Было ли мне легко? Нет. Стоил ли результат затраченных усилий? Да! Теперь я стала более счастливым и позитивным человеком и руководителем – и моя жизнь тоже изменилась.

*Мэри Лу Келуба,  
доктор педагогики, директор центральной школы  
Уоррена, Нью-Джерси.*

## Поиск

Лет 25 назад я подчас не знала, как навести в классе порядок. Я ревностно штудировала журналы для учителей в поисках ответов на свои вопросы.

Одна из методик, снискавших хорошие рекомендации, была такая: следовало разделить класс на команды, за хорошее поведение, добрые дела и прилежную учебу присваивать им баллы, а в конце каждой недели награждать победившую команду чем-то особенным, например шоколадкой, книжкой комиксов или красивой авторучкой.

В журнале обещали, что эта система поможет укрепить самооценку детей и мотивирует их на хорошее поведение, усердную учебу и проявления доброты к другим. Я накупила призов в надежде на то, что поведение «трудных» детей исправится, а у класса в целом усилится мотивация к учебе. Ведь это так легко. Почему я сама такое не придумала?

Не тут-то было! Похоже, мне не хватало каких-то навыков, чтобы претворить этот план в жизнь. Я оказалась никудышным судьей! Ну как определить, какая команда лучше соблюдала тишину? А в какой команде самый лучший почерк?! А поскольку я была не в силах заметить *все* добрые дела, ученики стали сами прерывать урок, чтобы указать мне на них.

Пятиклассники быстро раскусили мою тактику: «бунтари» не были настроены прощать ошибки, и даже самые тихие начинали жаловаться, если были не согласны с присужденными баллами. Короче, вместо того чтобы сотрудничать со мной, дисциплинировать себя и сосредоточиться на уроках, эти ребята становились жадными и обидчивыми, их интересовало только одно: набрать больше баллов, чем у соседа.

Куда делись спокойные, послушные и мотивированные ребята? Что случилось с атмосферой уважения и стремления к цели? Почему утром в понедельник дети приходили в школу только ради пятничного приза, а не ради замечательных уроков, к которым я готовилась часами? Я была горько разочарована в себе как в учителе.

## 20 лет в поиске

Устав от конфликтов и от природы не склонная к соревнованию, я поняла, что больше не могу следовать журнальному совету. Через три недели я приняла очевидное: мне никогда не стать по-настоящему эффективным преподавателем, как его описывал журнал. Мне не хватало таланта, чтобы справляться с классной дисциплиной. Нужно искать другие способы работы.

Огорченная собственной неспособностью следовать популярным педагогическим советам, описанным в оптимистичной статье для учителей, я решила искать решения в собственном опыте.

Я стала размышлять о преподавателях, которые в школьные годы учили меня. Некоторые вставали в памяти как сильные и вдохновляющие фигуры. Что общего было у них?

***Они культивировали личные связи с учениками следующими способами:***

- # относились к нам с уважением и добротой;
- # использовали прямые и честные учебные подходы;
- # проявляли к нам интерес как к личностям;
- # делились историями из собственной жизни;
- # с готовностью оказывали дополнительную помощь и поддержку, не держались недоступно, в результате чего мы всегда чувствовали себя в безопасности.

***Они показывали, что многого ожидают от нас, когда:***

- # требовали от нас усердной учебы;
- # настаивали на том, чтобы мы пробовали сделать что-то трудное снова и снова;
- # стимулировали нас на то, чтобы мыслить;
- # ожидали от нас подходящего поведения.

***Их педагогические приемы заключались в том, чтобы:***

- # заинтересовывать нас атмосферой сплоченности в классе;
- # пробудить в нас желание ходить на занятия;
- # делать учебу веселой;
- # использовать много тщательно спланированных учебных стратегий;
- # давать самые разные, но всегда имеющие смысл задания.

В течение следующих 20 лет я пыталась подражать своим любимым учителям. Однако мне все еще не просто было справляться с «трудными» учениками. Казалось, я знала, куда хочу попасть, но не имела представления о том, как туда добраться. Я вновь зарылась в научную литературу и стала искать методы обучения и поддержания дисциплины, основанные на *внутренней мотивации*.

Я была глубоко убеждена, что это верный путь. Исследования показывают, что всяческие ухищрения, быстрые методики, награды, наклейки, пицца за чтение и баллы за хорошее поведение не приносят устойчивых долговременных результатов. Но как научить шестилеток сознательно стремиться к проявлению сочувствия, самодисциплине, ответственности?

Все изменил буквально один щелчок компьютерной мышки. Как-то я ввела в поисковик слова «вознаграждения и наказания». Система вывела меня на сайт «Доктор Марвин Маршалл – Дисциплина без стресса, без наказаний или вознаграждений» ([www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com)).

Эврика! Здесь было именно то, что я искала! На сайте предлагалось описание простой системы, основанной на внутренней мотивации, а не на послушании. Это-то мне и было нужно.

## Три практических принципа

Воодушевившись, я решила на практике применять три рекомендованных принципа:

1. Все, что я говорила, я говорила позитивно. Школьники лучше себя ведут, когда чувствуют себя комфортно.
2. Я учила детей, что у них всегда есть свобода выбора своей реакции – независимо от ситуации. Осознав, что у них есть этот выбор, дети стали лучше контролировать себя и поступать более ответственно. Они почувствовали, что могут управлять своей жизнью.
3. Я научилась задавать вопросы, которые подталкивали ребят к размышлению и самооценке.

Применение принципов позитивности, делегирования полномочий через свободу выбора и поощрения рефлексии снизило стресс в моей работе и позволило мне взглянуть на плохое поведение как на любую другую академическую задачу – как на возможность учить и учиться, а не как на проблему. Теперь моей целью было воздействовать на детей, а не пытаться насильно заставить их совершить конструктивные перемены в своем поведении.

## Три фазы системы повышения ответственности

В первой части своей статьи Марвин Маршалл подробно рассказал о теории, на которой основана Система повышения ответственности.

При использовании в классе система состоит из трех фаз:

- 1) *обучение*;
- 2) *вопросы*;
- 3) *моделирование*.

### **Фаза 1.**

#### **Обучение пониманию иерархии уровней**

В основе *Системы повышения ответственности* заложена иерархия уровней социального развития. Поведение в классе можно классифицировать по четырем уровням иерархии. Я выбрала понятные для моих учеников типы поведения и расположила их на графике:

#### **Уровень D: Демократия.**

Человек развивает самодисциплину. Проявляет добросердечие к окружающим. Делает хорошие дела, потому что это правильно. Внутренняя мотивация.

#### **Уровень C: Сотрудничество/Следование нормам/Конформизм.**

Прислушивается и сотрудничает. Делает то, что от него ожидают. Внешняя мотивация.

#### **Уровень B: Тирания/Буллинг.**

Командует другими. Беспокоит окружающих. Запугивает или задирает окружающих. Нарушает нормы поведения. Чтобы вести себя правильно, нуждается в жестком контроле со стороны взрослого.

#### **Уровень A: Анархия.**

Шумный. Неконтролируемый. Небезопасный.

Чтобы проиллюстрировать уровни иерархии, я использовала ситуацию, хорошо знакомую детям: на полу лежит мусор. Я описала типы поступков, которые отражали бы каждый из последующих уровней социального развития.

На самом низком уровне поведения, уровне А, ученик может поднять мусор, но только для того, чтобы швырнуть им в кого-то. Ступенькой выше: школьник не считает, что мусор нужно поднять, вместо этого он будет пинать его по классу. На уровне С ученик поднимет и уберет мусор по просьбе учителя. На уровне D выбросит мусор без просьб со стороны учителя и независимо от того, видит ли его кто-то в этот момент, – просто потому, что так будет правильно.

Важно, чтобы школьники поняли, что:

1. Поступки уровней А и В всегда неприемлемы. На обоих уровнях необходимо вмешательство учителя.

2. Уровень С приемлем, но мотивация на нем внешняя – желание заслужить одобрение или избежать наказания.

3. Уровни С и D различаются типом мотивации, хотя не обязательно отличаются поступками.

4. Уровень D является целью, мотивация здесь исходит изнутри – проявить инициативу, чтобы совершить правильный, подходящий или ответственный поступок.

Меня поразило, как быстро дети поняли концепцию и стали приводить примеры.

### **Фаза 2.**

#### ***Вопросы ученикам об их поведении***

Первый вопрос, который я всегда задавала, был: «Какого уровня этот поступок?» Было ясно, что эффективность этой фразы стала результатом постановки *вопросов* с просьбой идентифицировать уровни поведения, а не традиционного способа *сказать* ребенку, что поведение было неприемлемым. Кроме того, при обращении к уровню, а не к конкретному поступку школьника действие и деятель разводятся. Ребенок не чувствует необходимости обороняться.

Школьники легко и точно определяли уровни своего поведения и, если поступок соответствовал неприемлемому уровню, стремились его исправить или хотя бы не повторить.

И вот что удивительно: положительные изменения в поведении детей стали заметны сразу. Ребята начали анализировать свои поступки и принимать ответственность за свой выбор. Егоза, которая почти свела меня с ума шумным поведением, продемонстрировала великолепную выдержку. Задира начал мирно играть с ребятами.

Растеряха дал обещание вернуть чужую книжку и вернул, светясь от гордости за свою ответственность! Пережив чувство удовлетворения, которое возникает после разумных и ответственных поступков, ребята стали относиться к другим людям с большей эмпатией и заботой.

Я верила в силу внутренней мотивации, но всегда полагала, что *долговременные* результаты подразумевают долгий и постепенный процесс их достижения. А тут ситуация изменилась за несколько недель! Невероятно!

### **Фаза 3.**

#### ***Моделирование изменений в поведении***

В редких случаях ученик продолжал плохо себя вести, даже определив свое поведение как соответствующее неприемлемому уровню.

Тогда я использовала процесс «направляемого выбора». Я давала ученику задание на саморефлексию – с целью помочь смоделировать (а не навязать) план действий. Тогда ребенок мог придумать процедуру, которая перенаправляла бы его импульсы и помогала предотвратить неподобающее поведение в будущем. Это доказывает, что можно пользоваться властью учителя и не быть карателем.

## Подарок на всю жизнь

Миг за мигом, решение за решением мы создаем жизнь, качество которой зависит от нашего выбора. Осознавая это, мы можем совершать поступки, которые приведут к позитивным результатам. *Система повышения ответственности* дает молодым людям и даже совсем маленьким детям знание, опираясь на которое они смогут делать выбор и планировать будущее, не полагаясь на указания учителя.

Я заметила, что можно сделать поведение детей более последовательным на уровне D, если добавлять новые детали в его описание. Например, когда я добавила фразу «проявляет инициативу», те, кто и раньше был инициативным, утвердили уважение к себе, поскольку узнали это свое качество. Другие узнали еще одну черту характера, которую стоит в себе развивать.

## Распространить иерархию на процесс обучения

С течением времени я перестала рассматривать Систему повышения ответственности лишь как средство для поддержания дисциплины.

Однажды я решила обсудить с учениками, как использовать их знание об иерархии уровней развития для улучшения навыков чтения. Мы поговорили о ежеутренних получасовых занятиях «Читает вся школа». Я попросила детей придумать и описать поведение школьников на каждом из четырех уровней во время этого ежедневного сеанса чтения.

Они смогли четко описать поведение на каждом из уровней.

На уровне А школьники вообще не будут тренироваться в чтении. Они будут вести себя шумно, или зевать, или заниматься посторонними вещами. На уровне В станут всячески отвлекать остальных. Может, они будут листать страницы книги, но читать не будут. Мы решили, что в таких случаях учитель должен вмешаться и использовать свою власть, поскольку уровни А и В неприемлемы.

Затем мы обсудили поведение на уровнях С и D. Школьник на уровне С будет читать, но преимущественно напоказ, когда какой-то взрослый (учитель или один из родителей) будет на него смотреть или с ним работать. Если взрослые не будут следить за ним, он, хотя и не будет мешать другим, не станет особенно стараться. Такие школьники охотно сотрудничают и делают что требуется, чтобы избежать неодобрения взрослых.

Я хотела донести до детей важную мысль: на переживания о том, что подумают другие, напрасно тратится энергия.

Здесь я почувствовала, что детям нужно понять еще один важный аспект поведения уровня С. Я подчеркнула, что люди, чьи поступки соответствуют этому уровню, часто подлаживаются под ожидания, просто чтобы впечатлить кого-то своим поведением. Иначе говоря, причина, почему они читают, находится где-то снаружи от них. Они хотят, чтобы их увидели во время чтения, хотят хорошо выглядеть. Я хотела донести до детей важную мысль: на переживания о том, что подумают другие, напрасно тратится энергия, которую в этой конкретной ситуации полезнее было бы пустить на само чтение.

Когда мы перешли к описанию поведения уровня D, весь класс представил учеников, которые действительно каждое утро упражняются в чтении. Они будут выполнять задание просто потому, что знают, что от них этого ожидают. Они не будут терять время, наблюдая за реакцией учителя.

Затем я спросила:

–Как вы думаете, кто из этих школьников научится читать?

Класс понял: маловероятно, чтобы школьники, ведущие себя на уровнях А и В, когда-нибудь научились хорошо читать. И все потому, что их выбор и поступки вели их в противоположную сторону.

Далее мы перешли к преимуществам поведения на двух верхних уровнях иерархии. Мы решили, что школьники, действующие на уровне С, скорее всего научатся читать, но вряд ли будут получать от чтения удовольствие или станут читать много, потому что они читали «напоказ». Они подчинились требованиям, но сделали это без сердца. Работая кое-как, они и результат получают средний.

Затем мы обсудили уровень D. На этом уровне люди *сами мотивируют себя* и смогут получить от чтения большое удовольствие. Испытывая удовольствие, они продолжают читать и научатся читать еще лучше.

На этом уровне люди довольны собой, поскольку видят улучшения и осознают, что они появились в результате осознанного выбора.

После беседы я попросила школьников определить уровень своего поведения на уроке чтения – просто дала им минутку на размышление... и мы перешли к другому уроку.

## Результаты

В тот вечер школьник, который читал хуже всех в классе, пришел домой и сам стал читать хрестоматию. Раньше его родители переживали из-за отсутствия у него успехов в чтении, хотя и проверяли домашние задания. Но они не читали с ребенком по вечерам, о чем я настоятельно их просила.

Но в тот вечер мальчик сам читал и перечитывал текст! На следующее утро он пришел в школу, переполненный гордостью за себя и желанием перейти к более трудным текстам. Это результат всего одного вечера работы над собой.

*Система повышения ответственности* помогла ребенку усвоить важный урок, который обязательно скажется на его будущем поведении. Он ясно увидел связь между сделанным им выбором и результатом действий. *Я бы никогда не добилась этого, если бы старалась подкупить его похвалами, наклейками или призами за прочтение определенного количества страниц.*

Я поняла: послушание – естественный побочный эффект усиления ответственности. Дети, понимающие суть иерархии уровней развития, решают вести себя более ответственно и начинают учиться с полной отдачей. Мягко подталкивая детей к саморефлексии, я увидела, что школьники понимают, что правильно, а что нет, и стремятся оправдывать самые высокие ожидания.

Мне удалось найти эффективный способ дисциплинировать класс так, чтобы дети чувствовали себя в безопасности, заботились друг о друге и получали от учебы удовольствие. Работать учителем приятно, когда школьники демонстрируют более ответственное поведение и мотивированы учиться.

*Керри Вайснер,  
Данкан, Британская Колумбия, Канада.*

## Письма

Опыт учителя и родителя

Когда в нашей начальной школе ввели *Систему повышения ответственности*, я несколько переживала, будет ли программа работать в моем классе. Мне всегда казалось, что в своем классе я создала позитивную для обучения атмосферу, и введение *Системы* представлялось мне очередной бюрократической причудой, которую придется описать в отчете по «управлению классом».

Прочитав книгу доктора Маршалла «Дисциплина без стресса...», я решила, прежде чем вводить *Систему* в классе, испытать ее дома и рассказала об этом своим детям.

Чуть позже в тот же день я услышала, как дочь громко хлопнула дверью и в полную силу легких заорала на брата. Раньше я бы тут же ворвалась в комнату и вмешалась в ситуацию. Вместо этого я спокойно вошла и спросила:

– То, что ты делаешь, приносит пользу?

– Это та штука про дисциплину, которую ты используешь в школе, да? Тогда нет, не приносит, – вздохнула дочь.

– А то, что ты делаешь, соответствует принятым у нас дома стандартам?

– Нет.

– Скажи, пожалуйста: какое у нас в семье есть правило про крик?

– Кричать запрещено – все можно сказать спокойно.

– Как ты думаешь, что нам сделать с этой ситуацией?

Я предложила ей пойти к себе и подумать об этом. Чуть позже она вернулась и заговорила с братом. Она извинилась за крик и предложила список самоограничений, которые она придумала.

– Думаю, я не должна пользоваться компьютером в течение трех недель, или болтать по телефону, или ходить в кино с моими друзьями, – начала она перечислять.

Мы были поражены! Если честно, впервые она приняла ответственность так спокойно. Следующие три недели были очень интересными. Когда звонил телефон, мы слышали ее объяснения:

– Я не могу сейчас говорить, потому что родители... То есть... потому что я себя ограничиваю.

Начав использовать систему дома, мы стали получать от жизни больше удовольствия. Правда в том, что дети знают, что мы от них ожидаем. Когда они стали придерживаться высокого уровня ответственности, жить в доме стало гораздо спокойнее.

Спасибо!

Венди Холл,

Веставия Хиллз, Алабама.

## Опыт учителя начальных классов

На второй день применения новой системы случилось чудо. Ребята слушали книжку, сидя на ковре. Ученик, который изводил меня весь год, раз пять в течение 10 минут изобразил отрывку. А потом сам решил посидеть и подумать над своим поведением за партой (а не в коридоре).

Я объяснила, что, даже выбрав место за партой, он все равно должен дать остальным слушать. Он согласился. Когда через две минуты он снова начал изображать отрывку, я заметила, что он, должно быть, передумал и решил сидеть за дверью класса.

Когда он начал спорить, я спросила его, чье было решение мешать классу. Он неохотно ответил: «Мое», – и тихо вышел. Раньше с этим ребенком ни одно решение не давалось так просто.

Но самое удивительное, что он вернулся и без всяких напоминаний сказал:

–Миссис Кларк, мне жаль, что я так вел себя на ковре.

И я, и весь класс были поражены.

–Ты знаешь, какого уровня твое поведение сейчас? – спросила я.

Он не знал, и я сообщила ему, что это пример поведения уровня D, Демократии, принятия ответственности за свои поступки и одновременно забота о других.

Спасибо за то, что помогли мне сохранить свои нервы. Это мой четвертый год преподавания, и до применения вашей системы я думала, что начать новую карьеру в 56 лет было опрометчивым решением, но сейчас мне кажется, что смогу проработать еще лет десять. Спасибо.

*Искренне ваша,*

*Рэйчел Кларк,*

*Беркли, Калифорния.*

## История учителя начальных классов

Я преподаю уже 29 лет, преимущественно в начальной школе. В этом году я узнала о *Системе повышения ответственности*. Я рассказала детям про уровни поведения, и мы разыграли на примерах, как будут выглядеть разные уровни поведения во всевозможных школьных ситуациях.

Шла пятая неделя занятий. Как-то класс должен был проходить тестирование по чтению в школьном медиацентре. Когда мы пришли туда, ничего еще не было готово, и нам пришлось вернуться. Понятное дело, дети начали спорить, выяснять, кто где сидел, кому-то было тесно и т. д. Один из самых трудных учеников посмотрел на меня и громко, чтобы услышали все, спросил:

–Это уровень А, да?

Я утвердительно кивнула, но многие дети его услышали, и то, что случилось потом, было просто удивительно. Все ученики без пререканий расселись в круг, скрестили ноги, положили руки на колени, закрыли рот и посмотрели на меня. Я была поражена. Эта система действительно уменьшает стресс в работе! Спасибо вам, доктор Маршалл!

*Мелисса Мэтьюс,  
начальная школа Лэйк Джордж,  
Орландо, Флорида.*

## История учителя алгебры

Примерно за неделю до начала занятий я искала в Интернете систему поощрений, обеспечивающую мотивацию к учебе. Я набрала в поисковике «Дисциплина/Вознаграждение», и появился ваш сайт. Проведя на сайте около часа, я решила, что обязательно испытаю Вашу систему.

На второй день занятий я рассказала ребятам об иерархии и попросила их прочитать о Вашей *Системе повышения ответственности* в Интернете. На третий день мы обсудили их мнения, и атмосфера в классе немедленно изменилась!

Впервые за 25 лет работы я осознала, что совсем не верила в своих учеников. Я всегда проповедовала контроль и проверку, поэтому мне пришлось учиться делать паузу и давать им возможность проанализировать свое поведение и придумать свое ответственное решение.

Обстановка на уроках алгебры стала взрослой, проникнутой самодисциплиной, взаимопомощью и уважением. Я больше не валюсь от усталости в конце дня. Прекратились пустые препирательства!

Я часто поражаюсь зрелости, которую проявляют мои ученики. Я перестала раздавать указания и начала доверять им.

Спасибо за ваш сайт, книгу и ваши разумные принципы. Я стала счастливее и спокойнее.

*Шэрон Майл,  
Кронсвилль, Мэриленд.*

## История нового учителя высшей школы

Когда я пришла в Аэрокосмическую академию Центральной Флориды, руководство проявило понятный скептицизм, с которым администраторы относятся к новым преподавателям: сможет ли эта новенькая держать в руках преимущественно мужской коллектив студентов? Ответ: РАЗУМЕЕТСЯ, ДА! Администраторы не знали, что я была вооружена особым инструментом управления классом – книгой доктора Марвина Маршалла «Система повышения ответственности».

План доктора Маршалла позволил – и до сих пор позволяет! – мне сосредоточиться на том, чтобы объяснять понятно и использовать креативные методы преподавания, не наступая на «дисциплинарные грабли». Мой первый год прошел потрясающе, и я справилась с руководством студентами «без стресса, без наказаний или вознаграждений».

Что интересно, после первого семестра меня вызвали к начальству и спросили, все ли в порядке. Я не поняла, чем вызван вопрос, и попросила объяснений. Оказалось, директор был озадачен тем, что за весь семестр я никого не отправила к нему «на ковер». Значит, с его точки зрения, что-то было не так. Хотя на самом деле все как раз и было как надо!

Система не только способствует повышению ответственности, но и поощряет самодисциплину как в классе, так и вне его. Благодаря удобному плану доктора Маршалла я могла уверенно обучать 120–150 молодых людей новым методикам исследований. При этом я знала, что даю им возможность повысить свою ответственность.

Спасибо, доктор Маршалл, за то, что помогли мне перейти на новый уровень преподавания.

Ваша *Система повышения ответственности* – это способ КАЖДЫЙ учебный год сделать ВЕЛИКОЛЕПНЫМ!

*Лори Брэднер,  
преподаватель естественных наук,  
Высшая школа Кэтлина, Лэйкленд, Флорида.*

## История городской школы

Вот итог первого года применения Вашей программы. Летом мы все прочитали Вашу книгу и обсудили ее. Мы начали год, понимая задачу в общем и целом.

Было опасение, что не получится обращаться с учениками вежливо и уважительно, поскольку они не привыкли к такому отношению. В нашей школе многие дети относятся к группе риска, 99 % из них афроамериканцы, а 96 % получают бесплатный или льготный обед.

Программа нас очень впечатлила. Во всех классах мы повесили плакаты с описанием уровней иерархии и использовали одни и те же термины.

Теперь трудные ситуации учителя обсуждают со школьниками, приводы к директору снизились на 50 %. Отстранений от занятий стало меньше примерно на 25 %. В школе изменилась атмосфера, и мы больше сосредоточиваемся на обучении, чем на разборе проблемного поведения.

*Кстати, педагоги стали лучше общаться друг с другом. Никто не кричит на учеников, а конфликты между учителями стали реже и менее интенсивными.*

Мои сотрудники и я благодарны за то, что нам выпала возможность узнать про Вашу программу, поэтому и на будущий год мы продолжим использовать ее в своей работе.

*Ричард М. Рубин,  
директор начальной школы Хоуп,  
Даунтаун Рэйли, Северная Каролина.*

## Воспитание характера

Уважаемый доктор Маршалл! Я ваша поклонница с 2006 года. Я работала над магистерской диссертацией и изучала формы поведения, когда ознакомилась с Вашей *Системой*, а потом специально поехала в Сент-Луис послушать Ваше выступление на конференции по развитию положительных черт характера.

Затем я четыре года работала замещающим учителем. Я разъезжала по пяти школам в разных районах города и преподавала в разных классах, от начальных до выпускных. В то время я остро ощутила, что система наград и наказаний безнадежно устарела. Нередко учителя с грустью или раздражением говорили мне:

– Дети стали не такие, как раньше, когда я начал работать.

Если дети изменились, могут ли быть эффективны прежние способы общения с ними?

Я глубоко убеждена, что Вы ответили на вопросы о том, как направлять современных школьников к ответственному поведению и самоконтролю.

Я глубоко благодарна Вам за *Систему повышения ответственности* и неустанное обучение ее применению во всем мире.

*Искренне ваша,*

*Эрин Пэнки,*

*Порт Баррингтон, Иллинойс.*

## История об оценках и наградах

Меня зовут Джордж Г. Орфе, и я тот человек, который рассказал Вам историю про мальчика, получавшего от папы по 5 долларов за каждую пятерку. Вы попросили прислать Вам ее. Что ж...

Отец одного из моих пятиклассников пообещал сыну по 5 долларов за каждую пятерку в таблице. В первый отчетный период мальчик получил 8 пятерок и 40 долларов от отца.

Второй отчетный период заканчивался в конце января, а таблицы высылались родителям в начале февраля. Отец мальчика был очень разочарован, увидев, что у сына была всего одна пятерка, две четверки и остальные тройки.

Разговаривая с отцом, я предложил ему позвать сына и спросить, в чем была проблема. Мальчик зашел в кабинет, сел, и мы начали беседу. Мой первый вопрос был:

–Почему твоя успеваемость поползла вниз?

Мальчик ответил:

–Мне не нужны были деньги.

Отец так и сполз с кресла.

История о том, как вознаграждения влияют на внутреннюю мотивацию

Порой даже элементарные вещи – запомнить свои папки или заточить карандаши – для детей тяжкая обязанность. Обычно в начале дня я напоминаю им про карандаши, затем ворчу, а в конце концов машу на это рукой. Им все равно, есть у них папка или карандаш. Похоже, это все нужно мне одной. Так что я вручала детям наклейки, если они приходили подготовленными. Я знаю, что это не действует, но хотя бы у всех были карандаши в начале урока.

Недавно я сделала замечание одному мальчику насчет его карандаша, совсем тупого. Он сказал, что другого нет, хотя в его пенале лежали три острых карандаша.

–А почему бы не использовать эти? – указала на них я.

–Это же мои заточенные карандаши – чтобы получать наклейки!

Мне понадобился год, чтобы понять, что дети держали специальные заточенные карандаши, чтобы получать стикеры, но никогда не использовали их для письма.

Вот что внешняя мотивация делает с внутренней!

*Взято из сообщения*

*на <http://groups.yahoo.com/group/Disciplinewithoutstress/>*

# Дисциплина без стресса

## Пролог

### Обучающая модель. Дисциплина без стресса

#### *Краткое описание*

#### I. Управление классом<sup>3</sup>

А. Управление классом: как сделать преподавание эффективным

Б. Методики: ответственность учителя

В. Дисциплина: ответственность школьника

#### II. Три метода достижения успеха

А. Позитивность: общение в положительных фразах

Б. Возможность выбора: устранение насильственного навязывания

В. Рефлексия (размышления): актуализация изменений

#### III. Система повышения ответственности – дисциплинарная система

А. Обучение

Б. Вопросы

В. Моделирование

#### IV. Применение Системы повышения ответственности для улучшения обучаемости

А. Визуализация

Б. Действие

В. Рефлексия

## Учебные планы, методики, управление классом и дисциплина

*Для эффективной работы учителя необходимо хорошо понимать каждую из этих концепций.*

«Высокое искусство плохого поведения: проверьте свои навыки управления классом» – так называлась статья в уважаемом педагогическом журнале. В ней давались полезные советы. Однако статья не имела никакого отношения к управлению классом. Потому что вся она была целиком посвящена дисциплине.

Запутались?

Эти понятия путают многие педагоги, даже университетские профессора. На конференции по развитию положительных черт характера один такой профессор признался мне:

– Мне не нравится термин *дисциплина*, он слишком жесткий, я вместо него использую понятие *управление классом*.

Этот учитель учителей понятия не имел о разнице в терминологии!

---

<sup>3</sup> См. на следующих страницах, а также «Управление классом» в главе 5.

Ассоциация обучения педагогов (Association of teacher educators) меня избрала почетным лектором. В членах этой ассоциации состоят преимущественно университетские профессора, преподающие методiku и методологию обучения. По моей просьбе название одной из секций конференции было переименовано с «Управление классом» на «Управление классом и дисциплина».

Эти понятия взаимосвязаны, но совершенно различны, их нельзя сваливать в одну кучу и использовать как синонимы.

**УПРАВЛЕНИЕ КЛАССОМ** (class management) рассматривает вопросы методов: как осуществляется работа в классе; а **ДИСЦИПЛИНА** (discipline) относится к *поведению*.

**УПРАВЛЕНИЕ КЛАССОМ** занимается *процедурами, режимом и общепринятой практикой* и иногда доходит до уровня *ритуала*. **ДИСЦИПЛИНА** занимается *управлением импульсами и самоконтролем*.

**УПРАВЛЕНИЕ КЛАССОМ** – это область ответственности учителя. **ДИСЦИПЛИНА** – *учеников*.

Управление классом становится лучше, когда процедуры:

- 1) объясняются школьникам;
- 2) применяются школьниками, а иногда —
- 3) закрепляются путем повторения на практике.

Когда порядок действий (процедура) усвоен, возникает повседневный ритуал. Повседневный ритуал создает структурную основу для применения методов обучения.

Качественное управление классом необходимо для эффективного преподавания и усвоения знаний. Когда вы входите в комнату, вы вряд ли уделяете особое внимание полу. Но если пола под ногами нет, обратить на это внимание придется. Эта аналогия подходит и для управления классом. Вы не замечаете этой деятельности, если все хорошо. Но недостатки управления классом немедленно бросаются в глаза.

Эта разница между «управлением классом» и «дисциплиной» помогает понять две из четырех важнейших концепций, без которых невозможно эффективное преподавание. Две другие – это «учебный план» и «методика преподавания».

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН, или ПРОГРАММА** (curriculum), относится к предметной области и навыкам, которым необходимо обучить. Учебные планы разрабатывают государственные департаменты образования, федеральные центры, профессиональные ассоциации, а в последнее время и специалисты по оценке корпоративной эффективности, которые переносят свою идеологию на практику обучения.

Задача учителя – сделать учебный план близким, интересным, значимым, полезным и/или приятным для детей.

**МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ** (instruction) состоит из двух компонентов:

- 1) преподавания;
- 2) изучения.

Первое относится к тому, что делает учитель, а второе к тому, что делает ученик.

Хорошему преподаванию свойственны:

- 1) привлечение интереса;

- 2) актуальная презентация материала;
- 3) примеры из практики для улучшения понимания, закрепления и запоминания.

К изучению относятся все действия, которые школьник выполняет с целью чему-то обучиться.

Важный момент: если урок прошел неудачно, спросите себя:

1) дело было в учебном плане (я не смог сделать тему интересной, релевантной или значимой)?

или

2) дело было в методике (план урока замечательный, но работал только я, а школьники не были вовлечены в учебный процесс)?

или

3) дело было в плохом управлении классом (урок превосходный, но на то, чтобы дети настроились на работу, ушло 10 минут)?

или

4) проблема в дисциплине (я подогрел любопытство учеников, хорошо дал новый материал, занятия по отработке были осмысленные, но несколько человек вели себя безобразно)?

Подумав над этими вопросами, вы лучше поймете разницу между учебными планами, методикой обучения, управлением классом и дисциплиной. Это важнейший шаг на пути к тому, чтобы стать эффективным учителем.

Больше об этих темах будет рассказано в главе 5 «Преподавание» в разделе *Управление классом*.

## Список процедур, которые нужно отработать

1. Как заходить в класс и что делать в классе (как только школьники вошли в класс, они должны немедленно чем-то заняться; вы должны предложить им что-то для разжигания любопытства, возбуждения интереса, повторения пройденного). Непродуктивное время приводит к неприятностям.

2. Как привлечь внимание школьников и объяснить им, что сделать (см. на следующей странице).

3. Как успокоить расшумевшийся класс.

4. Как сделать переключку, когда школьники заняты учебной работой.

5. Как пользоваться талоном на завтрак.

6. Что делать, если звучит пожарная тревога.

7. Как и когда точить карандаши.

8. Что делать, если нужно выйти в туалет.

9. Что делать, если задание выполнено досрочно.

10. Как узнать порядок выполнения задания. Или: как найти тот или иной кабинет.

11. Где узнать про домашнее задание.

12. Что делать школьнику, если у него появились вопросы или нужна помощь.

13. Как выполнять письменную работу (размер и тип бумаги, заголовок, цвет чернил и т. д.).

14. Как вести записи.

15. Как будут собирать домашнее задание и куда положить готовую работу.

16. Где школьнику узнать про задание, если он опоздал.

17. Как поменять рабочую группу.

18. Как работать в группах.

19. Как и когда можно передвигаться по кабинету.

20. Как использовать классный учебный материал и где его найти.

21. Что делать, если не успеваешь.

22. Что делать, если пришел после отсутствия на занятиях.

23. Как подготовиться к перемене.

24. Как класс идет на перемену (по звонку или по разрешению учителя).

25. Как слушать вопросы и отвечать на них.

26. Как взять учебные материалы, не мешая остальным.

27. Как выбросить ненужную бумагу, не мешая остальным.

28. Как и когда раздать учебный материал.

29. Как собраться в библиотеку, технический центр и т. п.

30. Как переходить от задания к заданию (проблемы будут возникать, пока не будет отработан плавный переход от одного задания к другому).

Примечание. Эти темы будут подробнее раскрыты в главе 5 «Преподавание» в разделе *Управление классом*.

## **УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ**



**БЫСТРОЕ  
УКАЗАНИЕ**

**ВНИМАНИЕ  
на учителя**



**ПРОСИГНАЛЬ  
ОСТАЛЬНЫМ**



## **Введение. «Телячья тропа»**

Однажды чащею густой  
Теленок брел к себе домой.  
Но он петлял и след кривой  
Оставил за собой.

С тех пор прошло две сотни лет,  
Давно того теленка нет.  
Зато остался след кривой,  
Который стал тропой.

Ведь за теленком со всех ног  
Бежал пастуший пес бульдог.  
А за собакой чинно вел  
Свою родню вожак-козел.

И сквозь кустарник напролом  
Шло стадо за козлом.  
От мощных лап лесных зверей  
Тропа становится ровней.

А там и люди по тропе  
Пошли сквозь лес домой к себе,  
Хоть каждый поворот клянут,  
Но все идут, идут, идут...

Где шел один – теперь толпа,  
Уже дорога, не тропа.  
И мул в упряжке грузовой  
Устал петлять дорогой той.

Давно б могли домой прийти,  
Да нет прямого тут пути.  
Лет сто с тех пор еще прошло,  
Где лес шумел, теперь село.

Кривая улочка села  
Кривой дорогою была.  
Вновь век минул, за ним другой,  
Вся местность стала городской.

И вдоль по улице косою  
Народ бежит, спешит толпой.  
Шагают сотни тысяч ног  
Там, где оставил след бычок.

Пусть крив был след, пусть сотни лет  
Того бычка на свете нет, —  
Народ дорогу торит,  
С кривым путем не спорит.

Теряет годы каждый день,  
Но поменять свой путь им лень.  
Мораль сей грустной притчи в том,  
Что часто мы вот так идем.

*Сэм Уолтер Фосс*

# Глава 1

## Ослабление стресса

### Практические принципы

*Невозможно силой заставить людей поменять свои убеждения.  
Бенджамин Франклин Георгу III, против Акта о гербовом сборе*

Жизнь – это беседа. Интересно, что самый влиятельный человек, с которым мы говорим весь день, – это мы сами, и то, что мы себе говорим, напрямую воздействует на наше поведение, результаты работы и отношения с другими людьми. Можно сказать, что внутренний диалог создает нашу реальность. Многие психологи считают, что негативное направление мыслей вызывает эмоциональный и физический стресс. Развитие стресса будет зависеть от того, как воспринимается мир: как поддающийся или не поддающийся воздействию. Реализуя три описанных ниже принципа, можно снизить уровень своего стресса, улучшив взаимоотношения с людьми и свою способность воздействовать на них с целью изменить их поведение.

### Позитивный настрой, выбор и рефлексия

Первый практический принцип – *позитивность*. Учиться и работать легче в хорошем расположении духа, а не в плохом. Увы, вместо позитива в общении мы зачастую склоняемся к негативу, скажем, к применению наказаний. Теоретически мы можем и хвалить за какие-то поступки, но в качестве последствий действий обычно подразумевается наказание.

Гораздо эффективнее вместо наказаний применять проактивный (упреждающий) подход с обсуждением возможных ситуаций. При таком подходе ответственность остается в руках того, у кого мы и хотим ее развить. Позитивное общение снижает уровень стресса, улучшает взаимоотношения и срабатывает эффективнее негатива при необходимости вызвать перемены в других людях.

Дети должны понять, что в любой ситуации у них есть свобода выбора своей реакции.

Второй принцип – предоставление *выбора*. Возможность выбирать самому наделяет нас властью. Кови, Деси и Флейст, Деминг, Эллис, Франкл, Глассер, Кон, Макгрегор, Оакли и Крюг, Сендж и многие другие отмечают, что возможность выбора – первейший принцип наделения полномочиями. Дети должны понять, что в любой ситуации у них есть свобода выбора своей реакции.

Третий принцип – *рефлексия* (размышление). Без рефлексии невозможно эффективное обучение. Кроме того, она порождает правильную самооценку – важнейший компонент перемен и необходимый ингредиент ощущения счастья.

Перечисленные выше авторы, как один, подчеркивают важную роль положительной самооценки.

Возможно, четче остальных эту идею выразил Кови: «В своей практике я ни разу не видел долгосрочного решения для проблемы, длительного счастья и успеха, которые бы пришли извне» (Кови, с. 43).

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

# Стресс напрямую связан с восприятием мира – управляемого или неуправляемого.

# Применение трех практических принципов помогает снизить уровень стресса, поскольку способствует управлению своей жизнью.

# Применение принципов позитивности, предоставления выбора и рефлексии к себе и другим улучшает качество жизни.

## Сила позитивности

*Люди действуют лучше, когда им хорошо, а не когда им плохо.*

Позитивный настрой учит лучше, чем негативный. Позитивные высказывания поддерживают и усиливают личностный рост и развитие ребенка.

### Делайте акцент на хорошем

Когда мысли сосредоточены на хорошем и конструктивном, личность человека обогащается. Чувство собственной ценности по большей части формируется за счет выбора мыслей, расширяющих и укрепляющих психику человека, а не ограничивающих или ослабляющих ее. У обезьяны достаточно ума, чтобы съесть только питательную мякоть банана и выбрасывать кожуру. Однако людям иногда свойственно пережевывать кожуру критики, насмешек, раздражения, неудачи и других негативных моментов. *Родители и учителя могут научить детей выбрасывать «кожуру негативизма» и сосредоточиваться на позитивном.*

Представьте себя на месте ребенка. Что вам будет приятнее услышать: «Если ты уйдешь и вовремя не вернешься, у нас будут серьезные проблемы» или «Конечно, иди, если ты вернешься вовремя»?

К одной продавщице конфет всегда выстраивались очереди, тогда как другие продавщицы стояли без дела. Хозяин магазина спросил девушку, в чем ее секрет.

– Все просто, – ответила она. – Когда покупатели просят фунт конфет, другие девушки нагибают на весы больше фунта и потом убирают лишнее. А я всегда кладу меньше фунта и потом прибавляю до нужного веса.

Люди – магниты: их притягивает положительный заряд и отталкивает отрицательный. Это важно понимать, работая с людьми. Люди, которые умеют эффективно воздействовать на других, строят общение с окружающими в позитивных выражениях.

### Предупреждение о последствиях в сравнении с информированием

Предупреждение о последствиях и анализ последствий («разбор полетов»)<sup>4</sup> связан с любой нашей деятельностью и может быть как положительным, так и отрицательным. Но принятие последствий срабатывает, только если человек ценит свои отношения с тем, кто его оценивает, или видит смысл в том, что его попросили сделать. В противном случае человек негативно воспримет анализ последствий независимо от того, насколько он логичен.

Предупреждение о последствиях часто ассоциируется с угрозой. Например, когда взрослый говорит: «Если будешь делать так, то вот что с тобой случится». Сказать ребенку: «Ты выбрал это и должен осознать последствия» – значит дать ему псевдовыбор, это не более чем уловка. Ребенку кажется, будто он сам себя наказал. Фраза: «Пока работа не закончена, ты никуда не пойдешь» – тоже воспринимается негативно. Взрослый же, заявляя так, добавляет себе работы, принимая на себя обязанность контролера, поскольку обещает, прежде чем разрешить идти, убедиться в том, что задание выполнено. При этом ответственность переносится с ребенка (которому она должна принадлежать) на взрослого.

---

<sup>4</sup> Слово *consequence*, которое широко использует автор, означает «последствие», но оно также используется как политкорректная версия слова *punishment*, «наказание». – *Прим. пер.*

По сравнению с реактивным анализом последствий/предупреждений о последствиях проактивное информирование основано на внутренней мотивации и воспринимается позитивно. «Ты можешь заняться этим, как только сделаешь вот это». Обороты «когда – тогда» и «как только, так» помогают выразить свои мысли положительно и отдают ребенку принадлежащую ему ответственность. Вот как это работает: «Когда твоя работа будет закончена, ты сможешь пойти на площадку». «Конечно, ты сможешь пойти, как только работа будет закончена».

Результат информирования точно такой же, как и у предупреждения, но само сообщение и его эмоциональное воздействие радикально иные. Предупреждая о последствиях, ответственность берет на себя взрослый. При информировании ответственность лежит на ребенке. Кроме того, в предупреждении о последствиях зашифровано сообщение о недоверии, а информирование говорит о вере в ребенка. Представьте себя на месте ребенка. Что вам будет приятнее услышать: «Если ты уйдешь и вовремя не вернешься, у нас будут серьезные проблемы» или «Конечно, иди, если ты вернешься вовремя»?

В телесериале с Биллом Косби в роли доктора Клиффа Хакстэйбла есть эпизод, хорошо иллюстрирующий разницу между предупреждением о последствиях и информированием. Доктор Хакстэйбл сидит со своей младшей дочерью Руди. Он не позволяет ей выйти из-за стола, пока она не доест ужин. Отец дает ей выбор: доест и выйти из-за стола или остаться за столом, пока она не съест все. Девочка ни в какую! Тогда отец рассказывает ей о другой пятилетней девочке, которая отказывалась обедать и сидела за столом, тогда как ее друзья пошли в школу, закончили школу, поступили в колледж и т. д. На Руди это совершенно не действует.

В это время домой приходит старшая сестра Руди Дениз со своими друзьями. Девочка слышит, как Дениз с ребятами двигают мебель в гостиную, сворачивают ковер и ставят музыку, собираясь потанцевать. Когда Дениз заходит на кухню, Руди спрашивает:

– Можно я тоже потанцую с вами?

– Конечно, – отвечает та, – когда доешь ужин!

Доктор Хакстэйбл дал своей дочери псевдовыбор: «Закончи ужин или оставайся за столом». Дениз проинформировала о возможном варианте будущего – после чего Руди доела свою брюссельскую капусту, положила тарелку в раковину и пошла танцевать. Мы слишком часто говорим детям: «Ешь свою брюссельскую капусту, а не то...» – и не понимаем, почему это их не вдохновляет.

## **Когда предупреждать о последствиях необходимо**

Работая директором младшей школы, помощником директора средней школы, завучем и затем директором старшей школы, я понял, что детям и подросткам необходима структура; они должны знать, что сулит им каждая ситуация. Предупреждение о последствиях обеспечивает им эту безопасность. Но увы, знание о грозящих последствиях для молодежи часто становится приглашением покурлесить.

Некоторые дети пойдут до конца хотя бы потому, что уже знают о степени риска. Зная, что случится, они чувствуют себя спокойнее. Например, ребенка отправляют к директору за плохое поведение. Директор спрашивает, в чем дело. Ученик делает вид, что не знает. Его просят постоять у стенки пять минут, пока не вспомнит. Стоит. Вскоре тот же сценарий повторяется, финал, однако, меняется: на этот раз шалуна велят стоять, пока тот не вспомнит. Тот переспрашивает:

– Сколько мне тут стоять?

– Не знаю.

– Ну, сколько мне тут оставаться?

–Наверное, пока не вспомнишь.

Школьник очень быстро «вспоминает», потому что чувствует себя неуверенно: он не знает, сколько еще ему стоять. То же происходит и в старших классах, когда ученика останавливают в коридоре после звонка на занятия. На вопрос учителя он отвечает:

–Это мое второе опоздание, а наказание я получу только после третьего.

Сообщать детям о размере наказания заранее – непродуктивно. Создать у них неуверенность гораздо эффективнее. Зная о наказании, дети и думают о наказании. Лучше помочь школьникам сосредоточиться на том, что правильно.

Если наказание необходимо, то лучше не налагать его, а узнать у самого ребенка, какое наказание он считает соответствующим. Например, когда я отсутствовал на уроке, замещающий меня преподаватель вносил имена шалунов в специальную форму. Вернувшись, я разговаривал с ними. Дети понимали, что были негостеприимными хозяевами, и я спрашивал их, что делать. В большинстве случаев школьники выбирали что-то более эффективное для изменения своего поведения, чем мог бы придумать для них я сам. Если то, что предлагал школьник, не годилось, я предоставлял ему возможность подумать, пока мы не достигали согласия насчет наказания, которое должно помочь ему стать более ответственным. Основным вопросом, который я задавал, был: «Что еще? Что еще?»

Если наказание необходимо, то лучше не налагать его, а узнать у самого ребенка, какое наказание он считает соответствующим.

Вот другой пример того, как наказание было выяснено у школьника, а не наложено. Учебный год почти кончился, когда один из учащихся натворил нечто из рук вон. Уже совсем близко был вечер восьмиклассников. Ученик понимал, что его поступок относился к разряду непростительных. На вопрос: «Что нам делать?» – он ответил: «Полагаю, мне нельзя идти на выпускной». Я ответил, что меня устраивает такое решение. Поскольку я предложил вместе искать решение, авторство идеи и ответственность принадлежали самому школьнику. Учитель не был злодеем, а ученик жертвой.

Чтобы достичь долгосрочных результатов, человек должен чувствовать авторство. Недостаток причастности – основная причина, почему не работают «контракты на дисциплину». Контракт заключается по принуждению, с малым участием ребенка.

## **Проецируйте позитивные ожидания**

Отношение – это волшебная кисточка эмоций, которая может раскрасить любую ситуацию. Учитель, который говорит: «Это очень важный экзамен. Будьте внимательны», – рисует негативную картинку и подрывает уверенность детей в себе. Сказав: «Это очень важный тест, я знаю, что вы можете с ним справиться и хорошо написать», – учитель рисует позитивную картину.

Что вам больше понравится услышать на входе в ресторан: «Я не смогу вас никуда усадить в течение 30 минут» или «Через 30 минут я отведу вас к замечательному столику»? Смысл один, а восприятие разное. Ребенок, который мочится в постель, услышит разные сообщения, если родитель скажет ему: «Не намочи сегодня кровать» или «Давай посмотрим, получится ли у тебя сохранить кровать сухой сегодня». То, как мы выражаем свои мысли, влияет на поведение детей.

Первый шаг – это осознание. Слушайте себя, чтобы научиться распознавать негативные высказывания. Поймав себя на негативном высказывании, подумайте, как перефразировать его в позитивное. «Боюсь, что я забуду ключи» превратится в «Я запомню, что положил ключи в верхний ящик». У взрослых нет цели подавить детей; отслеживание позитивности высказываний поможет не допустить этого. Вместо: «Ты опять забыл?» – лучше сказать: «Что ты можешь сделать, чтобы вспомнить?» Чем говорить: «И когда ты только вырастешь?»

– скажите: «С возрастом мы все проходим через похожие ситуации и учимся находить решение».

Положительное отношение влияет на обучение. Много лет назад один учитель начал школьный год в новом классе с мажорной ноты. Взглянув на список детей, он увидел после фамилий цифры 118, 116, 121 и т. д. «Вот это IQ! – подумал он. – Мне дали очень сильный класс». Воодушевленный учитель не давал своим ученикам лениться, повышал их планку и всегда выражал свою уверенность в их силах. Он опробовал инновационные приемы и вовлек школьников в процесс активного обучения. Класс учился намного лучше, чем ожидалось. Лишь много позже учитель узнал, что числа напротив фамилий означали не результаты тестов на интеллект, а номера шкафчиков в раздевалке.

Вот простой способ успешно начать новый учебный год, особенно в начальной школе. В конце предыдущего года учитель пишет по одной позитивной заметке о каждом ученике, который будет передан новому учителю. Можно рассказать про интересы, таланты, привычки, отношение или что-то еще достойное похвалы. В результате с самого начала новый учитель сможет позитивно посмотреть на своих учеников.

Надежде и оптимизму можно научиться. Им можно обучать. И начинать надо с вопроса: «Как сказать это позитивным образом?»

Школьники из группы риска часто думают, что не способны на хорошее. Часто это дети с ведущим правым полушарием мозга, и они не сильны в левополушарных навыках (логика, лингвистика), на которых основано обучение в начальных классах. У этих детей могут быть скрытые таланты в области искусств, моторики, лидерства или личностных отношений. Найдите талант или способность, которыми обладают эти дети и в разговоре один на один, без свидетелей, скажите им что-то хорошее об этом их таланте. «Я вижу, что ты хорошо рисуешь. Это заметно по деталям твоей картинки». Детям с низкой самооценкой такое сообщение нужно повторять много раз разными способами. *Иногда детям необходимо верить в чью-то еще веру в себя, прежде чем разовьется их собственная уверенность в своих силах.* Позитивный подход настраивает их на позитив. *То, как дети воспринимают сами себя, воздействует на их поведение.*

Говорите о поведении, но никогда о самом человеке. Если сказать: «Ты все время опаздываешь, ты один из самых несобранных людей, кого я знаю», – человек будет вести себя соответственно этим ожиданиям. Но если сказать: «У тебя отличные привычки в разных областях, а пунктуальность можно улучшать. Я знаю, что ты способен каждый день приходить сюда вовремя», – ребенку будет к чему стремиться. Положительная картина создана.

Учитывайте также, что настроение следует за действием. Ваша бабушка знала об этом, когда говорила маме: «Если ты в плохом настроении, помой плиту». Если сделать что-то продуктивное, возникнут положительные чувства, а если сделать что-то негативное или не делать ничего, положительного настроя не случится. Вот совет: *измени свои поступки, и ты изменишь свои взгляды.*

Исследования показывают, что оптимизм – «природный» или «выученный» – способствует хорошему здоровью. Оптимистичные люди лучше справляются со своими эмоциями, что влияет на иммунную систему, сердце и другие системы организма.

Позитивность дает надежду – двоюродную сестру оптимизма. В Университете Канзаса исследователи замерыли у людей уровень надежды и сравнили его с баллами по Тесту отношения к обучению (SAT), которые коррелируют с успешностью обучения первокурсников. Выяснилось, что баллы теста на надежду позволяли предсказывать успех лучше, чем баллы SAT. Надежде и оптимизму можно научиться. Им можно обучать. И начинать надо с вопроса: «Как сказать это позитивным образом?»

## **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ**

- # Люди работают лучше, когда им хорошо, а не когда им плохо.
- # Решение о последствиях поступков принимается обычно взрослыми, из-за чего дети воспринимают их негативно и не меняют свое поведение.
- # Сообщать о наказании заранее непродуктивно, поскольку фокус внимания смещается на наказание, а не на ожидаемое поведение.
- # Если наказание необходимо, лучше его не налагать, а получить формулировку в беседе, тем самым переложив авторство и ответственность на ребенка.
- # Информирование позитивно и передает ответственность ребенку, как и должно быть.
- # Негативные комментарии вызывают негативное отношение, позитивные – позитивное.
- # Наиболее эффективные в воздействии на окружающих люди строят свою коммуникацию в позитивных терминах.
- # Позитивность создает надежду.
- # Восприятие себя воздействует на поведение людей.
- # Позитивность способствует ощущению, что тебя ценят, поддерживают, уважают, считают способным на большее и тобой гордятся; а также усиливает энтузиазм и мотивацию.

## Сила выбора

*У человека можно отнять все, кроме одного: права выбирать свое отношение к любой ситуации, в которой он оказался.*

**Виктор Франкл**

Детей необходимо научить тому, что у них есть выбор реагирования и *что им не обязательно быть в позиции жертвы*. Школьники становятся более ответственными, поняв, что практически в любой ситуации, под воздействием любых стимулов, импульсов или желаний они обладают свободой выбирать свою реакцию.

### Новое мышление: свобода выбирать свою реакцию

#### *Ситуация*

Я удобно устроился в кресле самолета и уже открыл книгу, когда пилот объявил, что рейс вылетит с двухчасовым опозданием: Лос-Анджелес в тумане... Почитав еще несколько минут, я огляделся и увидел, что лишь несколько пассажиров осталось на борту, а прочие вернулись в аэропорт. Я сообразил, что высидеть два часа плюс три часа полета будет тяжело даже с хорошей книжкой. Оставив вещи в багажном отсеке над сиденьем, я вернулся в терминал. Прогуляв полчаса по магазинчикам аэропорта, я вдруг подумал, что если туман в Лос-Анджелесе развеется, самолет взлетит быстрее, чем через два часа. Я вернулся в посадочную зону, но только для того, чтобы увидеть, как взлетает мой самолет – со всеми моими вещами, пальто и материалами к семинару.

Этого можно было бы избежать, если бы я не пошел бродить по аэропорту, а остался в зоне посадки. И хотя в тот момент я ничего не мог изменить, я все еще мог выбрать способ реагировать. Злиться было бесполезно. Я проверил расписание, нашел место на более поздний рейс и сказал представителю компании, что мои вещи остались в улетевшем самолете. Через несколько часов я нашел пальто, сумку и бумаги в аэропорту Лос-Анджелеса. Мне было приятно, что я повел себя рационально.

Мы все бываем в ситуациях, которые не можем контролировать, – ненадолго или на длительное время. Нам мешают природные силы, неудобства, неприятные задания, тяжелые отношения и т. п. *Однако мы можем выбирать свою реакцию на эти ситуации.*

Виктор Франкл, психиатр, выживший в нацистских лагерях смерти, учил, что человек способен выбирать свой образ мыслей и сохранять независимость психики даже в самых ужасающих условиях физического и психического стресса. И хотя такие лишения, как недостаток сна и плохое питание, заставляли узников вести себя определенным образом, в конечном счете становилось ясно, что именно внутреннее решение, а не обстоятельства определяло, каким человеком становился заключенный. Даже в самых трудных ситуациях у человека есть одна свобода: «Последняя из человеческих свобод – выбрать свое отношение к каждому набору обстоятельств. Выбрать свой путь» (Frankl, с. 104).

#### *Стимул*

У нас есть свобода выбора, даже если что-то нас провоцирует. Родитель улыбается младенцу – младенец улыбается в ответ. По мере взросления такие «стимулы» становятся менее автоматическими: когда родитель улыбается подростку, тот не всегда отвечает тем же.

Представьте на минуту, что вы с нетерпением ожидаете начала интересной передачи по телевизору. Вы по-ужинали, удобно откинулись в кресле и... звонит телефон. Можно взять трубку, можно не реагировать на звонок и позволить автоответчику записать сообщение.

Когда за рулем автомобиля вы подъезжаете к оживленному перекрестку, красный сигнал светофора вынуждает вас остановиться. Ваше решение ответить на звонок телефона или остановиться на красный свет – это выученные ответы на стимулы. Ни один из них не *заставляет* человека делать что-то. Сознательно или нет, но мы сами выбираем свои реакции. В повседневной жизни таких примеров масса. С практической точки зрения нет ни малейшей разницы, осознанно ли вы реагируете на стимул. Однако если мы считаем, что наши реакции автоматически контролируются внешними стимулами, начинаются неприятности. Ущерб причиняется, когда мы верим, что телефонный звонок или красный сигнал светофора являются *причиной* нашей реакции – будто посторонний человек или внешняя сила могут быть *причиной* наших поступков.

Аналогичная ситуация выбора реакции возникает, если мы застряли в дорожной пробке и начинаем сердиться. Дорожной пробке нет до нас дела – это всего лишь ситуация, которая нас стимулирует. Мы сами позволяем себе разозлиться. Мы могли бы включить радио или компакт-диск. Могли бы подумать о приятных вещах или планах на будущее. Мы способны сами выбирать свою реакцию на ситуацию – *независимо от того, насколько она неприятная*.

Во время хирургической операции был момент, когда очень опытную медсестру попросили передать необходимый инструмент, а она сделала это мгновением позже, чем ожидал хирург. Замечательный хирург, который обладал не слишком блестящими способностями к общению с людьми, повернулся к ней и выбралил. Понятно, что настроение медсестры было испорчено на весь день. Она все время возвращалась мыслями к тому, как сильно рассердил ее хирург, а дома рассказала об инциденте мужу. Тот ответил:

– Сколько сейчас времени?

– Семь.

– Ты рассказала мне про то, что случилось 10 часов назад, и этот хирург все еще злит тебя!

Медсестра решила никогда больше не наделять хирурга властью испортить себе весь день и виртуально сопровождать ее на работе, в машине, за обеденным столом. (Я благодарен Сэму Хорну за эту историю.)

Родитель улыбается младенцу – младенец улыбается в ответ. Когда родитель улыбается подростку, тот не всегда отвечает тем же.

Изначально женщина считала, что хирург *разозлил* ее. Такая ошибка мышления приводит к убежденности, что один человек способен изменить что-то в другом. Однако каждый, кто когда-либо делил кров с другим человеком, знает, что невозможно заставить или принудить другого измениться. *Люди меняются только сами*. Можно лишь создать условия, в которых человек захочет измениться. Именно поэтому малыши делают то, что хотят от них взрослые. Им важно мнение взрослых, и они хотят угодить. Это происходит и в школе. Младшие школьники хорошо относятся к своим учителям. Увы, многие учителя используют систему наказаний и вознаграждений, думая, что эти внешние манипуляции заставляют детей измениться.

Даже после получения стимула есть одно мгновение, прежде чем человек выберет свою реакцию. Допустим, Лео задирает Эдди. Эдди может дать сдачи, убежать, пожаловаться взрослому или заплакать. Мы знаем, что Эдди сам выбирает свои реакции, потому что, решив пожаловаться, он сначала бежит домой и, только увидев маму или папу, начинает рыдать.

Разумеется, существуют рефлекторные действия, которые являются автоматической реакцией на стимуляцию нервов, скажем чихание. Когда вы подскакиваете на месте в ответ

на внезапное хлопанье двери, крик или лай собаки, это рефлекс. Определенный уровень реактивности в ответ на внешние стимулы присущ всем людям.

Некоторые очень чувствительны, другие способны проигнорировать многие внешние стимулы. По мере созревания мозга даже очень чувствительные люди становятся менее восприимчивы к стимулам. Рефлексы очень важны, без них невозможна нормальная жизнедеятельность.

Самый базовый рефлекс – это так называемая реакция «бежать или драться». Вспомните, что вы испытали, когда кто-то внезапно обливал вас водой из садового шланга. Когда люди жили в менее безопасной среде, рефлекс испуга был вызван не угрозой промокнуть, а реальной опасностью, исходящей от тигра, змеи или вражеского копья. Чтобы выжить среди хищников, нужно было принимать мгновенное решение, остаться и сражаться или убежать. Даже в такой ситуации, когда срабатывали рефлексы, у человека был выбор.

Встретившись со стимулом, нужно осознать, что у нас есть возможность выбирать реакцию. Представьте, что учитель в классе заметил, как один школьник ударил другого. На вопрос о случившемся драчун отвечает:

–Он меня вынудил.

И хотя этого школьника подтолкнули к действию, выбор все равно оставался за ним. У него была свобода выбрать свою реакцию, и он предпочел ударить. Учащиеся должны узнать, что независимо от ситуации у каждого человека есть разные варианты реакции.

### *Импульс*

Мы также обладаем свободой выбирать, как реагировать на импульс или позыв. Младенцам надевают подгузники, поскольку они не контролируют своих природных позывов. По мере взросления надобность в подгузниках отпадает. Мы учимся контролировать свои биологические позывы. То же относится и к эмоциональным импульсам. Когда мы сердимся, но до того, как эмоции захлестнут через край, всегда есть момент осознания. Нормальный здоровый человек в этот миг видит несколько вариантов реакции. Реакция будет, но какая, когда и где – это вопрос выбора.

Свобода выбирать реакцию – фундаментальное право гражданского общества. Взрослые люди нашего сообщества обязательно должны внушить детям, что у них есть выбор поведения и в их собственных интересах выбирать подходящие реакции.

Независимо от ситуации, стимулов или импульсов люди сами выбирают, как реагировать. Иначе нами управляет компульсивное расстройство. Джеффри Шмитт (Jeffrey Schmitt), психиатр из Университета Калифорнии в Лос-Анджелесе, говорит о красоте быть человеком, а не крысой или обезьяной. Разница в том, что человек не подчиняется своим эмоциям каждый раз, когда они возникают. Чем меньше мы им подчиняемся, тем меньше страдаем от навязчивых идей и тиранических маний.

Вот схема, которая иллюстрирует выбор реакции.

<b>МЫСЛИ</b>	>	<b>ВЫБОР</b>	>	<b>РЕАКЦИЯ</b>
СИТУАЦИЯ (информация)	>	<b>ВЫБОР</b>	>	<b>РЕАКЦИЯ</b>
СТИМУЛ (внешний)	>	<b>ВЫБОР</b>	>	<b>РЕАКЦИЯ</b>
ИМПУЛЬС (внутренний)	>	<b>ВЫБОР</b>	>	<b>РЕАКЦИЯ</b>

Обладая свободой выбирать свою реакцию, мы отвечаем за сделанный выбор (т. е. за свое поведение). Когда мы учим детей, что они сами выбирают свое поведение, они начинают осознавать, что никто не может выбрать их поступки за них. Осознание выбора реакции способствует улучшению самоконтроля и ответственности. Кроме того, когда молодые люди узнают о возможности выбрать свою реакцию, они чувствуют себя свободнее, особенно это касается тех, кто ощущает себя беспомощным или жертвой.

## Позиция жертвы

Школьник комментирует родителям свои (не блестящие) отметки в дневнике:

–И нечего тут рассуждать, что повлияло больше: воспитание или генетика. Это в любом случае ваша вина.

Как уже говорилось, обучение детей мышлению в терминах выбора реакции – и *что им не обязательно быть жертвами* — может стать одной из самых полезных в жизни привычек.

Мышление с позиции жертвы непродуктивно для развития ответственности. Примеры подобного мышления проявляются в утверждениях типа: «Он вынудил меня это сделать», «Я себя не контролировал», «Я ничего не мог поделать» и «У меня не было выбора». *Просто осознание того, что подобное мышление дает контроль в руки кому-то другому, способствует развитию сознательности.*

Ученик получил результаты экзамена. Они оказались не слишком хорошими, и он делает вывод: «У меня плохо идет этот предмет». Он видит причины неуспеха в себе, верит, что не может это контролировать, и настраивается пессимистично. Он сдаётся, перестает стараться. Другой ученик, оптимист, получивший такую же оценку, думает: «Это значит, что надо было больше стараться». Этот ученик приписывает свою неудачу чему-то, что *он может контролировать*. Ключевая разница между оптимистичным и пессимистичным мышлением заключается в восприятии контроля, которое, в свою очередь, зависит от *восприятия* возможности выбора. Психологически мы здоровее, когда верим, что можем выбирать.

Выбор, контроль и ответственность теснейшим образом взаимосвязаны.

Роль возможности выбора исследовалась многократно. Мозг генерирует совершенно другие вещества, когда мы настроены оптимистично и контролируем ситуацию, нежели когда мы пессимистичны и чувствуем себя бессильными.

*Выбор, контроль и ответственность* теснейшим образом взаимосвязаны. Сделайте выбор, и усилится чувство контроля над собственной жизнью. Не можете выбрать то, что верно, – и чувство контроля ослабевает. Чем чаще человек выбирает ответственность, тем сильнее ощущение контроля. Забросьте ответственность, и ощущение контроля испарится.

Люди, считающие себя жертвами, не верят, что могут управлять чем-то в своей жизни, и часто считают, что мир к ним особенно несправедлив. Что бы ни происходило в жизни, это случается именно с ними, как будто у них нет права выбора своей реакции. Жертвы часто озлоблены. Они не позволяют себе быть счастливыми, поскольку счастье противоречит их самоощущению. Это было причиной несчастья в октябре 1997 г., когда 16-летний подросток в Перл, Миссисипи, застрелил двоих ребят. Когда его догнал и схватил помощник директора школы и спросил: «Почему?» – стрелок ответил: «Мир ко мне несправедлив». Недостаток чувства контроля над ситуацией часто становится причиной противоправного поведения молодых людей.

Слишком часто неприемлемое поведение рассматривают как «болезнь», в результате чего школьников извиняют за безответственные поступки. Ученики, на которых смотрят через призму физического или умственного расстройства, часто не считаются ответственными за свое безответственное поведение.

В мире взрослых извинения типа «у меня компульсивное расстройство» или «я ничего не мог поделать» не слишком впечатляют представителей закона и общество в целом. Школьная среда не похожа на большой мир. Люди должны знать, что у них есть свобода выбирать свою реакцию и что их считают ответственными за сделанный выбор.

Язык направляет наше мышление, особенно если речь идет о внутреннем диалоге. Сознательный контроль над внутренним разговором действует как волшебная палочка, которая помогает настроить психику на ощущение большего контроля над жизнью. Состояние жертвы – это результат веры во всемогущество внешних сил, а не во внутренние реакции. Вот распространенные шаблоны мышления: «это чья-то еще вина», «что-то спровоцировало мое поведение, я за это не отвечаю» и «я – жертва».

Детей нужно учить разговаривать с собой в манере, наделяющей их властью над своей жизнью. Вместо беспомощных фраз «вынудил меня» или «мне пришлось» нужно говорить «меня подтолкнули», «у меня был стимул сделать то-то». В словарь, уменьшающий «жертвенность» мышления, входят такие слова: «повлиять», «убедить», «разозлить», «задеть самолюбие», «спровоцировать». Эти слова не отбирают у человека власть над своей жизнью, но лишь описывают воздействие на нас других людей.

Еще одна стратегия уменьшения бессилия – это сменить пассивную форму глагола на активную. Почувствуйте разницу между «ты меня обидел» и «я обижаюсь», «ты меня рассердил» и «я сержусь». Когда фраза становится личной, мы немедленно осознаем, какой выбор сделали.

Генри Форд: «Если вы считаете, что способны на что-то, то вы способны. Если считаете, что не способны на что-то, то вы не способны. В любом случае вы правы».

В таких выражениях, как «эта задача слишком трудна», детей надо учить выбрасывать слово «слишком», а «трудна» заменять на «требует работы»: «Эта задача требует работы». Еще одна языковая ловушка: неправильное использование слова «стараться». «Стараться» выражает всего лишь попытку. Внутренний диалог должен выражать намерение добиться успеха. Утром мы не «пытаемся» встать с кровати, а просто встаем и по телефону не «стараясь» позвонить, а звоним. Уверенность, звучащая во внутреннем диалоге, – это залог успеха. Об этом хорошо сказал Генри Форд: «Если вы считаете, что способны на что-то, то

вы способны. Если считаете, что не способны на что-то, то вы не способны. В любом случае вы правы».

Еще один навык, который нужно прививать детям: задавать себе вопросы на размышление (рефлексию). «Как было бы лучше всего действовать в данной ситуации?», «Как я могу отреагировать наилучшим образом?», «Что я могу сделать, чтобы мои желания не руководили моим поведением?». Вопросы такого типа наделяют людей ощущением собственной силы и помогают развивать как личность, так и социальную ответственность.

Доброта проявляется не в том, чтобы относиться к людям, как к беспомощным, неадекватным жертвам, какими бы ни были их обстоятельства. Доброта в том, чтобы верить в людей и вести с ними себя так, чтобы ободрять и поощрять их самостоятельно справляться с разными ситуациями, стимулами и сильными желаниями.

### **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ**

# В любой ситуации, при воздействии любых стимулов или желаний люди способны сами выбрать свое отношение к происходящему.

# Обучение детей выбору реакции и тому, что им не обязательно вставать в позу жертвы, может оказаться одним из самых ценных навыков мышления, который мы можем привить.

# Ключевая разница между оптимистичным и пессимистичным мышлением – в ощущении контроля над своей жизнью, которое базируется на понимании свободы выбора.

# Выбор, контроль и ответственность тесно взаимосвязаны и значительно воздействуют друг на друга в психическом поле человека.

# Детей можно научить разговаривать с собой в манере, которая поможет им ощутить собственную силу и способность контролировать свою жизнь.

*Отрывки из этой главы были напечатаны в Educational Week 27 мая 1998 г. под заголовком «Rethinking Our Thinking on Discipline: Empower – rather than Overpower».*

## Важная роль рефлексии

*Учиться вовсе не обязательно, и жить – тоже.*  
*У. Эдвардс Деминг*

Рефлексия (размышление) усиливает действенность позитивности и осознания вариантов выбора. Ключ к рефлексии – умение задавать вопросы на самооценку. Это самая действенная стратегия как в обучении, так и в общении с людьми в целом, которой, увы, чаще всего пренебрегают.

### Рефлексия и обучение

Рефлексия очень важна для укрепления долгосрочной памяти. Обучение без размышлений можно сравнить с жеванием без проглатывания. От распробованной, но не усвоенной пищи толку нет. До начала обсуждения темы с младшеклассниками (а в случае средних и старших классов – до того, как ученики вышли из кабинета) учитель должен навести их на размышления об уроке. Джон Дьюи вывел формулу: «Опыт + Рефлексия = Рост».

Человеческому мозгу необходима осмысленность деятельности. Большая часть из того, что нужно изучить, дается так быстро, что на обработку не хватает времени. Мозг обрабатывает информацию до того и в течение долгого времени после того, как мы осознаем этот процесс. Вот почему идеи подчас возникают будто ниоткуда. Именно поэтому учитель может либо привлечь внимание школьника к новой информации, либо помочь понять ее, но никогда одновременно. «Время обработки» – важный этап запоминания информации на долгий срок.

Обучение без размышлений можно сравнить с жеванием без проглатывания. От распробованной, но не усвоенной пищи толку нет.

Вмещая как можно больше материала в минуту урока или быстро двигаясь от темы к теме, мы гарантируем, что ученики запомнят очень мало. Запланированное в течение урока время на размышление стимулирует школьников дать учителю знать, если они что-то не поняли.

Быстрая техника проверки понимания такова: учитель часто прерывается и просит: «Если что-то непонятно, запишите вопрос и покажите мне, я прочту». Часто ученики спрашивают о чем-то, что, как казалось преподавателю, он «разжевал», однако многие его недопоняли.

Стимулировать рефлексию позволяет ежедневный учебный журнал, куда ребенок записывает хотя бы одну мысль, которую усвоил на уроке, с объяснением ее значимости. Детям помогут такие вопросы: «Что я сегодня узнал?», «Над чем мне нужно поработать завтра?», «Что у меня получилось хорошо?», «Что я мог сделать иначе?». *Такие вопросы зачастую более ценны, чем ответы.* Если начать вести подобный журнал в середине учебного года (хотя это можно делать в любой момент), школьник наберет по 170–200 записей, которые хотел бы помнить и в дальнейшем.

## Рефлексия и оценочные вопросы

Рефлексия необходима также для личностного роста, поскольку *усиливает самооценку*, что способствует самокоррекции – наиболее эффективному способу развития.

Оценочные вопросы: «Что ты можешь сделать, чтобы добиться этого?» или «Что бы ты делал, если бы знал, что точно не провалишься?» – формулируются так, чтобы запустить рефлексивное мышление. Они направляют внимание человека по позитивному пути.

Ответы могут быть подарком для задающего вопросы, поскольку это быстрый способ понять восприятие и точку зрения другого – что крайне важно в отношениях между учеником и учителем и во многих других ситуациях.

Кроме того, *вопросы на размышление* эффективны, поскольку люди больше всего поддерживают те идеи, которые появились у них самих; самые важные для людей ответы – их собственные. *Авторство – важнейший компонент самооценки и изменений.*

Вот наиболее эффективные для *изменения поведения* вопросы:

# Что ты хочешь?

# Что ты выберешь сделать?

# Если то, что ты выберешь, не поможет тебе достичь желаемого, каков будет твой план?

# Какими действиями ты будешь воплощать свой план?

Вот дополнительные вопросы для специфических целей.

*Чтобы приступить к работе над заданием*

# Помогает ли то, чем ты сейчас занят, выполнить работу?

# Если бы ты хотел, чтобы работа была выполнена, каким был бы первый шаг?

# Что из того, что тебе нравится делать, можно применить к этому заданию?

*Для заинтересованности*

# Если бы все было возможно, смог бы ты сохранить заинтересованность в этом?

# Что ты делаешь, чтобы это произошло?

# Как бы ты оценил в 10-балльной системе свою настойчивость в выполнении?

*Для улучшения качества*

# Как ты это оценишь?

# Что бы ты хотел еще улучшить?

# Если бы все было возможно, что помогло бы тебе работать еще лучше?

*Чтобы меньше жаловаться*

# Сколько ты собираешься это продолжать?

# Помогает ли то, что ты делаешь, прийти к желаемой цели?

# Что ты можешь сказать относительно того опыта, который ты получаешь?

*Чтобы начать разговор*

# Что сегодня было для тебя наиболее приятным?

# Что сегодня тебя больше всего беспокоило?

# Что сегодня было самым трудным? Как ты с этим справился?

# Если подобная ситуация повторится, как ты поступишь?

*Волшебные вопросы, которые следует запомнить*

# Злишься ли ты на меня в данной ситуации?

# Что в подобной ситуации сделал бы необыкновенный человек?

# Ты согласен попробовать что-то другое, если это поможет?

Качество ответов зависит от качества вопросов. Вот примеры неэффективных вопросов, которые усиливают стресс, потому что ответы подразумеваются.

Заметьте, насколько они реактивны и непродуктивны для изменения поведения.

- # В чем проблема?
- # В чем твоя проблема?
- # Почему ты это делаешь?
- # Кто это сделал?
- # Зачем ты это сделал?
- # Ты что, не знаешь как надо?

## Составление вопросов

Эффективные вопросы требуют, чтобы человек подумал, прежде чем отвечать. Обычно такие вопросы:

- # Открытые. На них недостаточно ответить просто «да» или «нет».
- # Фокусируются на настоящем или будущем (а не на прошлом).
- # Помогают людям учиться через процесс размышления.
- # Помогают людям спрашивать себя о чем-то.
- # Соответствуют ситуации и проясняют ее.
- # Часто начинаются со слов «что» и «как».

На вопросах, требующих в ответ «да» или «нет», разговор часто заканчивается. Однако их можно использовать, если они подталкивают к оцениванию себя. В некоторых случаях вопросы «да»/«нет» эффективны, если за ними следует вопрос о поиске решения. Вот несколько примеров эффективных закрытых вопросов.

- # Работает ли то, что ты делаешь?
- # То, что ты делаешь, помогает тебе выполнить задачу? Каким образом?
- # То, что ты собираешься делать, помогает тебе достичь цели? Каким образом?
- # Ты готов попробовать что-то новое?
- # Ты поступаешь ответственно? Каким образом?
- # Если бы ты мог сделать лучше, ты бы сделал?
- # Ты доволен результатами?

Вопрос не обязательно должен заканчиваться вопросительным знаком. Например, «Пожалуйста, опиши мне...» – это эффективный проясняющий вопрос.

## Опасные места

Избегайте вопросов «почему?» и «зачем?». Дети очень часто не знают причин своего поведения. Кроме того, такие вопросы помогают придумать оправдание, чтобы не принимать на себя ответственность.

Особенно вредит навешивание на детей ярлыков, которые становятся оправданием. «Я ничего не могу поделать, у меня неустойчивое внимание». *Даже если ребенок знает «почему», ему может быть трудно это сформулировать. Но самое главное, вопрос «почему?» оказывает очень слабое влияние на изменение поведения.*

В «почему?» содержится обвинительная нотка. Если вам действительно интересно, спросите без осуждения: «Просто любопытно, почему ты поступил так, а не иначе?» Меняйте структуру вопроса, чтобы избежать любых негативных подтекстов. Отрицательные намеки могут проявляться не только через «почему» и «зачем», например: «Когда ты собираешься прекратить это?» Обратите внимание на невысказанное требование и негативный тон.

А вот вопрос без обвинения: «Сколько ты будешь это продолжать?» – передает только заинтересованность в информации. Конечно, многое зависит от интонации. Фраза: «Твои действия говорят так громко, что заглушают твои слова», – очень сюда подходит.

## Вопросы как способ уменьшения стресса

Рефлексивные вопросы на самооценку снижают уровень стресса. При воздействии на кого-то эффективен лишь подход без принуждения. Поэтому прежде чем переходить к действиям, нужно занять правильную ментальную позицию. Это настолько же справедливо при формулировании рефлексивных вопросов, как и при игре в гольф, когда нужно правильно взяться за клюшку, или в бейсболе, теннисе, игре на музыкальных инструментах.

Обучение детей тому, что они всегда сами выбирают свои поступки, может стать самым важным навыком мышления, который мы в силах им привить.

Первый шаг – это мысленное определение подходящей позиции, чтобы никого не принуждать. Не нужно выкрикивать вопрос. Интонация несет столько же смыслов, как и сказанные слова. Это понимают даже лошади, как заметил тренер трехкратного чемпиона 1977 г. по кличке Сиэтл Слуг: «Каждый год тысячи людей приезжают поглядеть на Слугу. Он с характером, но добрый и согласен делать что угодно, если вы выскажете просьбу в форме вопроса. Но если вы попытаетесь приказывать, то готовьтесь к борьбе, в которой вы проиграете» («Тайм», апрель 28, 1997, с. 27).

## Навык

Задавать оценивающие вопросы надо учиться. Сначала вы почувствуете себя неловко, но по мере практики все станет проще, вы обретете уверенность. Практика – мать навыка. Размышлять о навыке не значит его практиковать. Думать необходимо, чтобы сконцентрироваться, но только сам процесс задавания оценочных вопросов помогает создать навык.

Одного мудреца спросили:

– Как развить навык?

– С опытом, – ответил тот.

– Но как получить опыт?

– Задавая плохие вопросы, – был ответ.

Помните: *невозможно одновременно развивать навык и быть идеальным. Каждый вопрос – это опыт, и, если желаемый результат не получен, нужно рассматривать его как обратную связь, а не как неудачу.*

Замечание напоследок: у некоторых людей от природы есть талант задавать правильные вопросы. Однако большинству из нас необходима техника.

Оттачивая технику и понимая механизм ее работы, вы улучшаете свои навыки и тем самым действуете эффективнее, чем полагаясь на один талант.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

# Рефлексия – это мощная техника и стратегия обучения.

# Саморефлексия способствует самооценке – самому короткому пути к переменам и личностному развитию.

# Секрет развития у детей рефлексии – это навык составления рефлексивных вопросов, наиболее эффективная, но, увы, часто упускаемая из виду стратегия.

# Задавать рефлексивные вопросы – это навык, который можно развить и научиться использовать только с практикой.

# Рефлексивные вопросы снижают уровень стресса.

# Зачастую лучший ответ, который взрослый может дать ребенку, – это хороший вопрос.

# Если бы я был школьником, хотел бы я, чтобы я был у себя учителем?

## Резюме

*Мы настолько счастливы в жизни, насколько сами решаем быть.*  
*Авраам Линкольн*

Применение принципов позитивности, выбора и рефлексии уменьшает количество стресса в личной и профессиональной жизни, улучшает взаимоотношения и повышает эффективность при влиянии на людей с целью изменить их поведение.

Негативные замечания усиливают негативное к нам отношение. Наказания обычно воспринимаются негативно и не меняют поведения человека. Объявлять детям о последствиях (мерах наказания) заранее зачастую непродуктивно, поскольку внимание детей будет приковано к мыслям о наказании, а не о правильном поведении. Кроме того, эта информация может спровоцировать ребенка проверить, до каких пределов они смогут пойти. Если наказание необходимо, наиболее эффективный подход – это спросить о нем ребенка, но сделать это нужно разумно, уважительно и в соответствии с ситуацией.

Позитивные комментарии усиливают положительное отношение. Люди, которые умеют хорошо настраивать других на положительные действия, формулируют свои слова в положительном ключе.

Информирование – позитивный способ передать информацию, который передает ответственность ребенку, где ей и положено быть.

Позитивность рождает надежду, двоюродную сестру оптимизма. Благодаря позитивности люди чувствуют собственную ценность, поддержку, мотивацию, гордость, уважение, заряжаются энтузиазмом и верой в свои силы.

Сознательно или нет, но люди сами выбирают свои реакции на любую ситуацию, стимул, импульс. Обучение детей тому, что они всегда сами выбирают свои поступки – и что им не обязательно чувствовать себя жертвами, – может стать самым важным навыком мышления, который мы в силах им привить. Этот навык помогает понять разницу между оптимистичным и пессимистичным мышлением.

Ощущение контроля над жизнью зависит от нашего восприятия возможностей выбора. Выбор, контроль и ответственность теснейшим образом взаимосвязаны.

Рефлексия – это мощный инструмент обучения. Это также наилучший способ инициировать перемены, поскольку рефлексия запускает оценивание себя, что не воспринимается подавлением и придает веру в свои силы. Ключ к развитию рефлексии – это оценочные вопросы, умение задавать которые развивается только с помощью практики.

## Позитивность, выбор и рефлексия упражнения для учащихся

*Благодарность не только главная из добродетелей, но и мать всех остальных.*

*Цицерон*

Мы гораздо чаще думаем о том, чего у нас нет, чем о том, чем обладаем. В приведенном ниже упражнении комбинируются позитивность, осознание свободы выбора и рефлексия. Гэл Урбан проводил это упражнение со своими учениками в течение 20 лет с поразительными результатами.

Предупредите учеников, чтобы следующие 24 часа они провели без жалоб на что бы то ни было.

*# Попросите их не прекращать эксперимент, даже если они случайно пожаловались. Пусть посмотрят, насколько им удастся сократить количество жалоб в течение дня.*

*# Дайте каждому ученику пустую карточку. Пусть отмечают каждую вырвавшуюся жалобу и каждый раз, когда им хотелось пожаловаться.*

*На следующий день спросите:*

*# Какова цель этого задания?*

*# Чему вы научились, выполняя его?*

Ученики увидят, как часто и по каким мелким поводам они жалуются.

Затем попросите их написать на листе бумаги заголовок «*Я благодарен за*» и сделать три колонки:

*Колонка 1. Вещи* (пусть перечислят все материальные вещи, которые у них есть).

*Колонка 2. Люди* (пусть перечислят людей, которых они ценят).

*Колонка 3. Другое* (сюда могут быть внесены свобода, возможности, дружба, любовь, ум, способности, здоровье, таланты, мир, вера, бог, безопасность, обучение, опыт, красота, доброта и т. д.).

Попросите учеников пересмотреть свой список четыре раза в следующие 24 часа:

*# После обеда*

*# После ужина*

*# Перед сном*

*# Утром перед следующим учебным днем*

Когда внимание привлечено к позитивному, когда осознается возможность выбора и когда используется рефлексия, жизнь строится успешнее и с большим удовольствием.

## Глава 2 Мотивация

### Методы, которые мы используем

*Можно контролировать других людей, но нельзя изменить их.  
Люди меняются только сами.*

То, во что мы верим и считаем правильным, направляет наше мышление. Мысли моделируют восприятие, а восприятие управляет поступками.

### Метод X и метод Y

В 1960 г. Дуглас Макгрегор, ныне покойный профессор менеджмента из Массачусетского технологического института, опубликовал книгу «Человеческий фактор предпринимательства». Она заметно повысила популярность прикладной бихевиористики в работе над повышением продуктивности организаций.

Макгрегор изучал подходы к управлению людьми не только в промышленных организациях, но и в школах, сервисных компаниях и государственных агентствах.

Согласно его выводам управленческие подходы основаны на предположениях, которые управленцы делают относительно людей. Макгрегор заключил, что мышление и действия наделенных властью людей основаны на двух разных наборах допущений. Он обозначил их как *Метод X* и *Метод Y*.

#### *Метод X*

Предпосылки, на которых основывается авторитарный «вертикальный» стиль управления, Макгрегор назвал *Методом X*. Он пришел к выводу, что этот стиль не способствует полному развитию человеческого потенциала. *Метод X* основывается на следующих идеях:

1. У среднестатистического человека имеется врожденная нелюбовь к работе, и по возможности он будет ее избегать.
2. В силу этого большинство людей нужно заставлять работать, контролировать, направлять или припугивать наказанием, чтобы заставить их прикладывать адекватные усилия к достижению целей и выполнению задач.
3. Среднестатистический человек предпочитает, чтобы его направляли, избегает ответственности, имеет сравнительно слабые амбиции и превыше всего хочет безопасности.

Эти допущения можно «прочитать» уже в самой структуре организации, ее политике, процедурах, рабочих правилах, методах управления. Сферы ответственности схематически прописываются, цели выдаются, решения принимаются без привлечения или согласия людей. Вознаграждение можно получить, если придерживаться правил системы, а налагаемые наказания являются последствиями уклонения от установленных правил.

Стили *Метода X* варьируются от «жестких» до «мягких». Инструктор по муштре использует «жесткий» подход. Более «мягкий» применяется в таких стратегиях, как уговоры или подкуп/вознаграждение.

#### *Метод Y*

Идеи *Метода Y* больше согласуются с современным уровнем знаний и приводят к более сильной мотивации и лучшей реализации целей как для индивидуума, так и для организации. Сущность *Метода Y* – интеграция: создание условий, при которых члены организации могут наилучшим образом достигать собственных целей, прикладывая усилия к достижению успеха организации. Интеграция – следствие *сотрудничества*, а не *принуждения*.

Согласно концепции *Метода Y*:

1. Затраты физических и умственных усилий в работе настолько же естественны, как и в игре. У среднестатистического человека нет врожденной нелюбви к работе. В зависимости от условий работа может приносить удовлетворение и выполняться добровольно или может восприниматься как наложенное извне наказание, и человек будет ее избегать.

2. Люди сами направляют себя к целям, которые они преследуют.

3. Приверженность целям зависит от вознаграждений, связанных с их достижением. Наиболее значимые из этих вознаграждений – внутреннее ощущение удовлетворенности собой.

4. При правильных условиях среднестатистический человек приучается не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней. Уклонение от ответственности – благоприобретенное действие, а не врожденное свойство.

5. Способность проявлять сравнительно высокий уровень воображения, таланта и творчества при решении проблем встречается не редко, а часто.

6. В современности интеллектуальный потенциал среднестатистического человека востребован лишь частично.

*Метод Y* поощряет рост и развитие. Он акцентирует необходимость селективной адаптации, а не единой абсолютной формы контроля, а также то, что границы человеческого сотрудничества вовсе не совпадают с границами человеческой природы, но зависят от умения руководителей понять, как реализовать потенциал сотрудников.

*Метод Y* вовсе не означает мягкости управления. Этот стиль может быть крайне требовательным. Он устанавливает реалистические планки ожиданий. Для участников общения: учителя, учащегося и администратора – этот стиль более сложен.

Макгрегор писал свою книгу преимущественно о бизнесе, но сам был преподавателем и понимал, что эти методы применимы и в образовании. Многие люди в обучении и семейных отношениях используют *Метод X*, но есть и те, кто тяготеет к *Методу Y*.

Люди используют внешние подходы в попытках изменить чье-то поведение, особенно когда добиваются дисциплины. Либо они верят, что их цели будут достигнуты принуждением, а не сотрудничеством, либо они просто не знакомы с *Методом Y*. Главная цель этой книги – рассказать о стратегиях применения *Метода Y*.

*Метод Y* может напугать учителей, родителей, администраторов и других представителей власти, полагающихся на силу. Люди, применяющие *Метод X*, полагаются на внешнюю мотивацию, чтобы воздействовать на людей, манипулировать ими и контролировать их. Люди *Метода Y* опираются на сотрудничество и понимают, что улучшение достигается через желание перемен, а не через контроль. В рамках *Метода Y* ошибки рассматриваются как обратная связь, поскольку это важная характеристика роста и развития. Это и имел в виду Джером Брунер, сказав, что нужно ставить цель – помочь ученикам воспринимать успех и неудачу не как награду и наказание, а как информацию (Bruner, 1973).

Этот метод вовсе не означает мягкости управления. Этот стиль может быть крайне требовательным. Он устанавливает реалистические планки ожиданий.

В попытках изменить людей традиционно используется авторитарная модель *Метода Х*. Люди всегда подчиняются вышестоящим. 1960-е изменили эффективность «модели подчинения». В последнее время общественная модель подразумевает, что никто никому не должен подчиняться. У всех есть права. Власть и ожидаемое подчинение изжили себя. *Все равны*. Часто ли к вам обращаются по фамилии? Очень редко! Использование личных имен гораздо больше соответствует духу равенства.

Информационная революция подорвала основы *Метода Х*. Знание всегда было главным источником силы и контроля. Только власть имущие имели к нему доступ и использовали себе во благо. Сегодня все иначе. Информация открыта каждому, поэтому средний человек находится в равном положении с властями предрешающими. Ограничить доступ детей к информации в мире электроники крайне трудно, если вообще возможно.

Есть одна история, хорошо описывающая особенности *Метода Х*. Группа ученых отправилась в экспедицию за курносой мартышкой Дольмана. В мире осталось не более 100–200 особей этого вида, живущих в джунглях Вьетнама.

Ученые соорудили ловушку – небольшую бутылку с узким длинным горлышком и горстью орехов внутри – и повесили на дерево. Вскоре появилась курносая мартышка и засунула руку в бутылку. Но вытащить ее обратно не получилось: сжатая в кулак кисть не проходила в горлышко! Обезьяна не могла вытащить руку с орехами, выпустить которые она не хотела.

Вот как легко попала обезьяна! Но разве мы сами зачастую не действуем аналогично? Мы цепляемся за вещи, которые держат наше развитие, остаемся пленниками из-за нежелания отпустить что-то. Питер Друкер пишет, что люди терпят неудачу лишь потому, что не в силах отказаться от чего-то. Они цепляются за то, что всегда срабатывало, даже после того, как это явно перестало действовать.

Человек, который придерживается принуждения в самых разных формах, остается пленником, как та обезьяна. В некотором смысле он теряет свою свободу. Люди становятся свободнее, когда соглашаются отказаться от принуждений и манипуляций *Метода Х* с его стрессом, сопротивлением и испорченными отношениями.

Сотрудничество и взаимная поддержка *Метода Y* снижают уровень стресса, улучшают взаимоотношения и способствуют переменам в поведении других людей.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

# То, как человек пытается воздействовать на других, зависит от его взглядов на них.

# *Метод Х* полагается на контроль через управление и манипулирование. Этот традиционный вертикальный авторитарный стиль неадекватен современности.

# *Метод Y* поощряет людей испытать удовлетворение от выполнения задачи и полагается на сотрудничество, а не принуждение, что усиливает мотивацию.

# Сотрудничество и наделение полномочиями снижают уровень стресса, улучшают взаимоотношения и гораздо эффективнее вызывают перемены в людях.

# Если взрослый считает безответственное поведение намеренным, он применяет принудительные подходы *Метода Х*. Естественными результатами становятся испорченные взаимоотношения и стресс. Но если взрослый считает, что это поведение было попыткой ребенка разрешить проблему или избавиться от фрустрации, то взрослый будет рассматривать ситуацию как возможность помочь и использовать *Метод Y*. В процессе этого ослабляются сопротивление и негативное отношение, а эффективность повышается.

## Внешняя и внутренняя мотивация

*Мотивация – это искусство заставить людей сделать то, что вам нужно, потому что они этого хотят.  
Дауйт Дэвид Эйзенхауэр*

В этом разделе мы поговорим о двух типах мотивации. Правда в том, что никому не дано мотивировать другого. Люди мотивируют себя сами, хотя технически мотивация может возникать более чем одним способом. Когда легендарный футбольный тренер Винс Ломбарди начал свой разговор с игроками «Грин Бэй Пэкерс» словами: «Девочки, давайте поболтаем», – вряд ли кто-то решил бы, что игроки сами себя мотивировали. Ломбарди был великим мотиватором<sup>5</sup>.

### Разъяснение терминов

Мотивация бывает двух типов: *экстринсивная* (extrinsic) и *интринсивная* (intrinsic). Первая предполагает, что цель работы – одобрение, награда или избежание наказания. Мотивирующая сила находится вне человека. Второй тип характерен для тех ситуаций, когда люди работают ради внутреннего удовлетворения или удовольствия, эта мотивация идет как бы изнутри.

Я же относительно мотивации использую термины *внешняя* (external) и *внутренняя* (internal), а не *экстринсивная* и *интринсивная*. Дело в том, что эта книга посвящена воспитанию ответственности в детях, а ответственность – не та черта, которую мы ассоциируем с интринсивной мотивацией. Ответственное поведение не всегда вызывает приятные чувства, которые служили бы интринсивной мотивацией. Мотивация для ответственного поведения скорее когнитивная и уходит корнями в этику и ценности, а не в эмоции, которые ассоциируются со словом «интринсивный».

Термин *внешний* призван обозначать что-то, что исходит извне личности ребенка. Поскольку мотивация ребенка получает сильное влияние снаружи, термин *внешний* помогает лучше понять концепцию давления сверстников. Давление товарищей мощно воздействует на поведение молодых людей, и осознание этой внешней мотивации является первым шагом к анализу и пониманию, когда принимать давление, а когда сопротивляться ему.

Хотя люди действуют под влиянием либо внешней, либо внутренней мотивации, *определить тип мотивации по действиям человека подчас невозможно*. Так, ребенок может застелить свою кровать потому, что его попросил родитель (внешняя мотивация), или потому, что он захотел сам (внутренняя мотивация), действие при этом одно и то же: кровать была застелена.

### Внешняя мотивация

Нельзя недооценивать роль внешней мотивации в «вылепливании» личности ребенка. Примеры, которые родители и другие образцы для подражания дают ребенку, играют важнейшую роль в воспитании. Это доказывают первые слова малыша, опыт ребенка в формировании и поддержании взаимоотношений и первые уроки правильного – или неподобающего – поведения. Американская пословица гласит: «Молодое деревце гнется легче, чем старое».

---

<sup>5</sup> Ломбарди стимулировал своих игроков, но людей не называют стимуляторами. – Прим. авт.

В начале XX века было признано, что подростковость – это особый этап жизни, что вызвало значительные перемены в воспитании детей. В последние годы индустрия моды и развлечений делает упор на молодежную культуру. Жестокость и стремительность, которыми наполнены видеоролики, фильмы и телепрограммы, нацелены на юношескую аудиторию. С первого взгляда на практически любую модную рекламу видно, что она нацелена на молодых. Недовольство тем, что родители купили «не тот бренд» одежды – яркое свидетельство желания молодежи «соответствовать» тому, что популярно в их среде.

В классическом исследовании «Подростковое сообщество: социальная жизнь тинейджеров и ее влияние на образование» Джеймс Коулмен (James Coleman) показал, что подростковый возраст можно рассматривать как отдельную этническую группу. У подростков свой язык, своя униформа и сильная тенденция конформизма по отношению к сверстникам. Джудит Рич Харрис (Judith Rich Harris) заметила, что при наступлении подросткового возраста традиционные представления о роли наследственности и воспитания заменяются реальностью *давления сверстников*.

Внешняя мотивация играет важную роль. На том принципе, что внешняя мотивация имеет преимущество при влиянии на поведение человека, основана бихевиористская школа психологии. Эту модель можно увидеть в стратегии награждать детей за хорошие дела и наказывать за плохие. Заметьте: ответственность здесь принадлежит наделенному властью взрослому. Суть этого подхода в том, что для изменения поведения одного человека необходимо вмешательство другого. Ответственность при этом находится на этом «другом», а не на том, на кого влияют.

Отмечу также, что цель применения внешних стимулов – заставить ребенка делать то, чего хотят взрослые. Это обучение послушанию. Проблема в том, что требование послушания зачастую порождает сопротивление. Даже с «хорошей» стороны, когда речь идет о вознаграждениях, ребенка мотивирует не достижение подобного поведения, а получение награды.

*Наложное* наказание по природе своей внешнее. Основным источником его действенности – страх. Страх порождает в воображении негативные картины и может вызвать поразительные перемены в поведении, но лишь на короткое время. Уильям Глассер (William Glasser) заметил, что попытки внешнего давления на учащихся с целью мотивировать их обычно проваливаются. Прямую мотивацию можно произвести только с помощью «пистолета» или другими насильственными методами.

«Но пистолеты, сила, угрозы, стыд или наказания исторически показали себя плохими мотиваторами и действуют (если мы продолжим пример с пистолетом), лишь пока он нацелен и человек испытывает страх. Если страх исчез или пистолет опущен, мотивация теряется» (Glasser, 1969, с. 18).

## **Внутренняя мотивация**

Абрахам Маслоу ясно изложил концепцию внутренней мотивации:

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.