

# ДОВЕРИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ делает школу эффективной

Евгений Анатольевич Руднев,  
кандидат педагогических наук

Доверие — фундаментальная социальная характеристика. Оно определяет качество управленческих решений, их успешную реализацию, исключает сопротивление изменениям. Там, где царит доверие, учителя приходят на работу с желанием, с радостью, проявляют инициативу. Всё это зависит от уровня доверия в коллективе. Что подрывает доверие? Как его повысить? Что должны делать для этого руководители и учителя?

- лидер
- организационная культура
- низкоиерархическая организация
- локальные нормативные акты
- управленческие решения
- эффективная школа

## Почему важно доверие

*«Наиболее доверчивы  
самые серьёзные люди».*

Александр Поуп, английский поэт

Доверие — основа счастливой жизни каждой семьи. Воспитывая нас, родители относятся к нам с доверием, хотя и контролируют наши действия. Такая установка базируется на знании о том, что мир полон опасностей, неожиданностей. Но, тем не менее, детей воспитывают в открытости миру и людям, от чего во многом зависит успех человека в жизни, карьере, семье, общее ощущение удовлетворения жизнью. Человек, воспитанный в доверии, лучше понимает причины поведения других людей, в сложной ситуации он доверяет не только себе, своей интуиции, но и людям, и это помогает найти наиболее приемлемый спо-

соб решения, преодолеть ситуацию. Признак недоверия — это сомнение в действиях окружающих, что вызывает отчуждение.

В работе школы недоверие друг к другу губительно. Любой совет коллеги или руководителя воспринимается с недоверием. Например, недоверие может проявляться в вопросах: «А зачем вы хотели мне это доказать?» Или: «Вы это сказали, потому что сомневаетесь в моей компетентности?» В школах с низким уровнем доверия, как правило, люди изолированы друг от друга, все профессиональные процедуры формальны, каждый — сам за себя, не высказывает своё мнение на совещаниях. В таких школах ничего не обсуждают сообща и не вырабатывают коллективных решений на педсовете. Такая организационная культура не способствует творчеству. Как правило, всё это наблюдается в тех коллективах, где наиболее значимые решения принимаются без участия их непосредственных исполнителей — учителей.

И совсем иное — в школах, где царит доверие людей. Руководители при принятии решений не имеют скрытых мотивов, люди не будут обмануты в своих ожиданиях, а любые действия администраторов не повлекут за собой какие-то потери, например, снижение нагрузки, несправедливую оценку труда. Доверие усиливает социальный капитал школы, содействует развитию таких ценностей, как юмор, возможность откровенно высказываться, критически относиться к собственной и деятельности коллег, иметь право на ошибку. А главное — идёт коллективный поиск путей улучшения работы, учителя проявляют ответственность за общий результат, создают творческие сообщества для решения сложных проблем.

В школах с высоким уровнем доверия складываются многообразные команды, объединения педагогов не только по признакам предметной принадлежности, но и по интересам — у каждого члена коллектива есть выбор — присоединиться к той или иной группе в любой интересной для него роли. Учителя иностранного языка и литературы могут объединяться для совместного проекта — организовать дискуссионный клуб с участием старшеклассников. Учителя физической культуры, истории, биологии, математики и химии — создать объединение по разработке индивидуальных учебных планов и апробировать их. Учителя начальной школы и будущие классные руководители пятиклассников создают временные группы на переходной ступени обучения, поддерживают друг друга, обеспечивая безболезненный переход школьников из начальной ступени в средний концентр.

В школе с высоким уровнем доверия коллеги не боятся критически отнестись к принимаемым решениям. Один из факторов, снижающих уровень доверия — страх быть наказанным за свои идеи или действия, что проявляется в негативной реакции руководителя. Страх сковывает инициативу и вызывает вовсе не чувство уважения к руководителю, как считают некоторые, а порождает подавленность, угнетённость. В таком состоянии человек вряд ли станет энергичнее и проявит более высокую работоспособность. Скорее всего он замкнётся, будет молчать, боясь поколебать дружеские отношения с коллегами, задеть чьё-то самолюбие. А другой будет во всём соглашаться с мнением администрации: «Руководству вид-

нее!», снимая тем самым с себя ответственность за результаты работы. Так проще, не надо думать... Доверие удовлетворяет базовые потребности человека — в безопасности, в принадлежности к группе, в самоуважении. Никто не хочет ходить на работу в такой коллектив, где постоянно сталкивается с мелкими нападениями, обвинением в некомпетентности, превосходстве других и с унижением. Такая трудовая атмосфера не вызывает ни удовлетворения, ни позитивных эмоций, ни стремления отвечать за результаты труда. Педагог, постоянно испытывающий тревогу и неуверенность, вряд ли сможет сформировать доверие к миру и людям у ребёнка. Жизнь учеников в такой школе малоинтересна.

### **Поведение лидера, подрывающее и возвращающее доверие**

*«Доверие настолько есть чувство, что оно не нуждается в очевидности. Можно восчувствовать доверие к чему-то или кому-то, никогда и не видев этого дела или это лицо. В своих обстоятельствах доверие похоже на убедительность. Совершенно также убедительность является, как высшее видение, как непреложность. В ней есть и вера, и сознание настоящей реальности. Те же самые обстоятельства непременно нужны при образовании доверия».*

Николай Рерих, русский философ

Высокая (соответствующая реальности) самооценка человека — признак его профессиональной пригодности к управлению. Но иногда она принимает гипертрофированную форму и тогда директор и его команда в оценке профессиональной деятельности педагогов занимают позицию: мы состоим из достоинств, они — из одних недостатков. Они — неумехи, лентяи, не способны к творчеству. Такая позиция проявляется в постоянном недовольстве результатами работы, в неудовлетворённости содержанием деятельности каждого учителя. Это порождает отчуждение сотрудников от своей организации, резко снижает

мотивацию к труду. Например, руководитель задаёт вопросы: «Почему у Вас план написан таким образом?» и завуч после посещения урока отмечает: «Здесь не хватает творческого задания, а здесь — неверно поставлена цель!». Как воспринимает учитель такой анализ урока? Только как упрёк. И появляется закономерная реакция негодования по поводу того, что никто не ставил в известность учителя заранее о том, что к нему придут на урок, никто предварительно не обсудил с ним тему. В итоге — вместо помощи, повышения квалификации учителя действия руководителя привели к отрицательным последствиям: педагог интерпретировал, их как самодурство.

А вот другой вариант: «Я делаю, а вы — не делаете!» — упрекал директор учителя. Но ведь прежде, чем выдвигать требования, нужно с ними ознакомить подчинённого, обсудить, почему надо так, а не иначе. Продуктивная позиция, повышающая уровень доверия состоит в том, что руководитель, увидев некоторые недостатки, недочёты в работе, не акцентировал на них внимание, а вместе с подчинённым проанализирует эту работу, предоставив возможность учителю самостоятельно увидеть недостатки и исправить их. Руководитель заботится, таким образом, о повышении профессиональной компетентности учителя, усиливает его ответственность, вовлекая в творческое обсуждение образовательного процесса, профессионального поведения учителя на уроке, демонстрируя тем самым заинтересованность не меньшую, чем самого педагога в получении качественного результата. Взгляд «сверху-вниз» снижает уровень доверия, не создаёт возможности для развития навыка критичного отношения к своей работе, для адекватной самооценки, не оставляет учителю места для саморазвития, лишает его права на индивидуальность. Педагог при этом не получает собственного опыта оценки результатов труда, надолго остаётся не уверенным в себе. Может быть и такая ситуация: директор просит коллектив высказать суждения о том, как активнее вовлечь персонал в процесс управления. Однако, после просева идей

становится понятным: он всего лишь заигрывает с персоналом, — «играет в демократию», демонстрируя подчинённым, что лучшие идеи — это исключительно идеи, высказанные им и его ближайшим окружением. Естественно, такое «коллективное обсуждение» не прибавляет сотрудникам энтузиазма, доверия к руководителю. Таковую же реакцию коллег вызывают оценки руководителя: «Сыро!», «Разве это может быть реализовано?», «Вы уже знаете больше, чем я!». Коллективное обсуждение оборачивается пустой тратой времени. Ещё хуже такая ситуация: учитель стремится разрабатывать новые методы, использовать эффективные технологии с тем, чтобы повысить качество обучения школьников. А получает в ответ такие оценки руководителя: «Прекратите заниматься ерундой!», «Вы это серьёзно?». Скептицизм, как и страх, убивает желание действовать, отравляет инновационный климат школы. Убеждение директора или завуча «Знаю уровень любого сотрудника», часто проявляется в том, что они избегают обсуждения с учителями выполняемой ими работы. Учителя годами не получают обратной связи. Рушится доверие, снижается самооценка. Педагоги чувствуют либо холодное отношение к ним и тоже предпочитают избегать разговоров с руководством об улучшении их профессионального труда, либо годами остаются на том уровне, который считают оптимальным для себя, не заботясь о профессиональном росте. А причина кроется в том, что руководители редко интересуются тем, к чему человек стремится, о чём мечтает, что думает о профессии, о своей перспективе.

Мне редко приходилось наблюдать, чтобы кто-нибудь из руководителей органов управления образованием жал руку коллеге по поводу интересной публикации, приходил бы в класс к нему на урок, порадоваться его профессиональным успехам. А ведь личное рукопожатие руководителя означает не меньшее признание, чем подписанное в кабинете решение о начислении надбавок или благодарность за вышедшие публикации. Каждый из нас хоть

однажды испытывал радость от того, что руководитель выслушал его предложение, с улыбкой сказал: «Это хорошая идея! Я подумаю, как мы можем её реализовать». Но, к сожалению, типичнее иная ситуация: руководитель ставит перед коллективом задачи... но сотрудники уже научились читать его мысли и знают, как ему угодить. И «очередная задача» так и будет «стоять» до очередной такой встречи — формальной, пустой...

Уровень доверия начинает повышаться уже при найме на работу, если у администрации есть чёткие представления о том, что ожидает она от нового учителя на рабочем месте. Тогда уже при первом разговоре речь идёт о конкретных профессиональных делах — о технологиях, которыми учитель владеет или которыми ему нужно овладеть, о способах взаимодействия с родителями учеников, о формах повышения квалификации нового сотрудника по его выбору. Хорошо, если до поступления на работу в новую школу будущего сотрудника приглашают на какое-то яркое событие — на выпускной вечер, на диспут, на конкурс учебных работ, где ярко проявляются и характер отношений педагогов с учащимися, и организационная культура школы, и её особая атмосфера. Тогда человек, пришедший в этот коллектив, увидит, к чему ему нужно быть готовым, насколько предоставляющиеся ему возможности соответствуют его желаниям и профессиональным ожиданиям, системе его ценностей. А если ещё директор продемонстрирует открытость, поинтересуется, насколько увиденное понравилось потенциальному коллеге, то вопрос о переходе в эту школу будет решён...

### Доверие и ценности организации

*«Доверяйте людям — и они будут верны вам; относитесь к ним благородно — и они проявят своё благородство».*

Ральф Уолдо Эмерсон, американский писатель

Одна из самых острых проблем каждой школы — материальная обеспеченность. Даже при самом объективном подходе к проблеме: обсуждены критерии, выбрана комиссия, оценена деятельность каждого учителя, появятся недовольные. Как это ни странно, соблюдение процедур и участие коллектива в них не всегда

обеспечивают положительный результат. В этой ситуации доверие может быть серьёзно подорвано, если руководитель апеллирует к решению комиссии, сформированной даже с согласия коллектива, а сам, по сути, дела отстраняется от участия в принятии решения, давая ответ недовольному учителю: «Решение принято не мной, это комиссия решила!». При этом он уклоняется от общения с сотрудником, усиливая тем самым дистанцию, увеличивая взаимное отчуждение. Это — худший вариант решения возникшей ситуации с недовольными, несмотря на коллективное обсуждение проблемы. В этой ситуации целесообразно объяснить учителю, почему такое решение принято, постараться снять возникшие противоречия. Если «обиженный» приводит веские аргументы о нарушении своих прав, необъективной оценке, стоит вернуться к проблеме, провести переговоры с ответственными членами комиссии, ознакомить их с аргументами учителя. Вполне возможно, что решение будет пересмотрено.

Вопросы оплаты труда порождают, как правило, больше всего споров, и если они не связаны только с нагрузкой, это всегда решения в области стратегического управления. Изменения в доплатах определяют приоритеты организации, направления её дальнейшего развития. Если они не влияют на характер управленческой стратегии, это воспринимается коллективом, как равнодушие к людям, ведущее к охлаждению отношений, заинтересованности руководителя в труде отдельных учителей и внимание к тем, к которым первое лицо организации испытывает больше симпатий. Если изменения в оплате труда проводятся без предварительного обсуждения коллективом, без мотивирования его к достижению новых целей, то это невольно будет восприниматься учителями, как скрытые интересы руководителя школы, доступ к дополнительным ресурсам ограниченного круга избранных руководителем. Такая ситуация резко снижает уровень

доверия в коллективе. Возникают группы и группки отдельных сотрудников. Они могут быть вполне добросовестными работниками, у которых есть повод для обсуждения несправедливых действий руководства.

Доверие очень часто подрывается несправедливостью школьных правовых актов к учителям и ученикам, наличием различных кодексов поведения для учащихся и учителей. Так, например, учеников обязывают ходить в школьной форме, но при этом педагоги относительно свободны в выборе своих туалетов. У ребят, естественно, возникает ощущение неравенства: почему учителям можно, а нам — нельзя? В такой школе с детства формируют терпимое отношение к лицемерию, к двойным стандартам. Если в школе принята деловая форма одежды для учащихся, но и учителя при этом одеты элегантно, строго, отличаются деловым стилем одежды, это становится стимулом к доверию между школьниками и педагогами. Ученики в этом случае видят, что в их школе — особый стиль, педагоги подают в этом хороший пример. В школе с высоким уровнем доверия правила поведения общие для всех.

Сегодня много говорят в образовании о развитии толерантности, об уважении к представителям других культур, что не формирует доверие. Укрепляют доверие в коллективе нормативные акты, принятые коллегиально: что считается нарушением норм и правил, а что соответствует достойному поведению. В этом случае формируются ценности, которые объединяют людей независимо от их статуса, религиозных и национальных признаков. Взрослые знают, от чего они защищены и чего не будут делать сами, формируя тем самым ценности в детском коллективе. Ученики не будут терпеть психологического давления (запугивание, шантаж), физического насилия, словесных ярлыков, национальной и религиозной дискриминации. Но прежде всего этого не будут делать учителя. Нравственный климат школы, её жизненный уклад будет благоприятным и для детей, и для взрослых, если они совместно

договорятся о том, что не будут терпеть нецензурной, ненормативной лексики, оскорбляющей личность, исключат из своей жизни употребление алкоголя, наркотических или токсических веществ, воровство, порчу личного и общественного имущества, все проявления вандализма, а также распространение ложных сведений, слухов, сплетен, преднамеренное и непреднамеренное фискальство, вымогательство. Во всём этом, повторю, важную роль играют локальные нормативные акты, регулирующие основные нормы поведения в школе, принятые с участием администрации, педагогов, учащихся, родителей, технического персонала. К ним прибегают при возникновении конфликтной ситуации, но они активно «работают» и в повседневной жизни школы.

В школе с высоким уровнем доверия формальная и неформальная структуры совпадают. Достичь этого трудно. Статус и положение достигаются годами, что называется трудом и потом, а теряются очень легко. Люди чувствительны к статусным различиям. В низко иерархических организациях человека ценят не столько за статус, сколько за его способности, талант, вклад в решение общих проблем организации. Это создаёт человеку особую репутацию. Руководителем в принципе может стать каждый. А вот лидером — далеко не каждый. Доверие не может возникнуть только от того, что кто-то знает больше, имеет больше опыта или регалий. Доверие всегда неформально по своей природе. Выращиванию доверия способствуют согласовательные процедуры. Это хорошо проявляется при подготовке и проведении какого-либо дела, в которое вовлекаются предметники, классные руководители, учащиеся. Как правило, есть инициативная группа, которая на совещании при директоре докладывает о замысле, о том, что хотелось бы сделать, предлагает варианты. Каждый имеет право задать вопросы, выразить своё отношение к задуманному. Коллективно распределяются обязанности, проясняется, кто и что конкретно будет делать.

Такое отношение к делу обеспечивает взаимную поддержку. При возникновении вопросов в процессе работы люди обращаются к друг другу, зная, что не встретят ни высокомерия, ни насмешки. Руководитель обеспечивает материальную поддержку инициативы дополнительными ресурсами, которые могут потребоваться для успешного воплощения идеи. После того как дело сделано, полезно его обсудить, кто и как себя проявил из педагогов и учеников, как участвовали родители. Анализ результатов позволит обсудить проблемные зоны, неудачные эпизоды: в чём проявилась педагогическая слабость? Почему так произошло? Важно, чтобы в педагогическом сообществе всё было откровенно обсуждено — и позитивное, и негативное. При взаимном доверии это не вызовет чувства вины, негативная информация не будет замалчиваться, а ответственность перекладываться на «козла отпущения». Для разрушения доверия в коллективе достаточно невысказанного недовольства, что даёт повод для двойных стандартов поведения, формирует особую систему отношений, когда администрация будет рапортовать только о своих достижениях и говорить об «их» недостатках. Так порождаются слухи, сплетни, интриги, и от доверия не остаётся и следа. Самое опасное при этом — резкое снижение качества образовательного процесса.

Выше уже шла речь о значимости для развития доверия в коллективе совместного обсуждения управленческих решений, проблем школы. Особая роль принадлежит в этом методу «мозгового штурма». Достоинство этого метода заключается в открытом обсуждении любой проблемы. Главное отличие «мозгового штурма» в том, что любые идеи принимаются без оценки. Затем проводится их ранжирование, определяется, какие идеи наиболее привлекательны и почему. Участники штурма отбирают самые ценные, объединяются в группы в зависимости от того, какие проблемы кажутся им наиболее значимыми в их профессиональной деятельности, формируются команды, приступающие к разработке различных идей. Для этого требуется высокий уровень мотивации. Но он свойствен только коллективу, в котором работники не скованы в принятии решений и в изложении своих мыслей. Самое устойчивое доверие между людьми рождается в деятельности, она оказывает огромное влияние на эффективность коммуникаций и обеспечивает кооперацию.

В образовательном учреждении необходимо большое количество пространств с многообразием типов деятельности, обеспечивающих разнообразный социальный опыт и учителей, и детей. Пример тому — финская школа. Нет ничего проще учебного плана финской школы, где в пятом классе дети работают с материей, в восьмом — по выбору посещают театральную студию. Никому не придёт в голову тиранить мозги третьеклассника задачей на опережающее развитие. Как-то автор статьи посетил урок информатики в одной из школ в пятом классе. Детям предложили задачу, в которой с помощью различных ухищрений требовалось, чтобы в одном из трёх ведер получилось требуемое количество литров воды. «А что таким заданием вы развиваете у детей?» — спросил я учителя. «Логика!» — ответил он.

Главный попутчик доверия — честность. Доверительные отношения предполагают, что сотруднику нечего скрывать, он является тем, кто он есть на самом деле. Честные и доверительные отношения, в которых проявляется индивидуальность участников общего дела, обладают психотерапевтическим эффектом. Быть самим собой — выгодно и очень продуктивно. Недоверие порождает манипуляции, использование других людей в достижении собственных целей. Это разъедает организационную ткань, социальные контакты между людьми. Негативный опыт общения формируется в результате столкновения людей друг с другом. Один сделал что-то, а другого попросили это оценить без разрешения первого, потому что кто-то передал негативную оценку его труда руководству. Такое «посредничество» избавляет руководителя от самостоятельной оценки труда коллеги и принятия решения. Руководитель в таком случае заведомо ставит подчинённого в ситуацию виновного, не оставляя шанса его оправданию. В этой ситуации сотрудники не чувствуют себя психологически защищёнными. Это формирует особый

тип поведения, вырабатывает защитную позицию. Отрицательная оценка труда в такой школе даётся со ссылкой на чьё-либо мнение. Руководителю школы, если он хочет воспитать доверительные отношения в коллективе, важно выработать позицию, при которой **никакая негативная информация, порочащая репутацию коллеги, не принимается во внимание.**

Казалось бы, это разные вещи — доверие в коллективе и объём домашнего задания школьникам. Но, оказывается, это не так. Там, где низкий уровень доверия, педагоги не интересуются, какой объём домашних заданий получают дети от их коллег. Каждый учитель действует из собственных соображений о важности его предмета. В такой школе — высокий уровень эгоцентризма. Показательна реакция родителей: «Ребёнка раздирают на части!». А вот в школе с высоким уровнем доверия в коллективе домашнее задание может быть и одно, но сложное, требующее межпредметного подхода к его решению. Учителя при проверке задания обращаются к знаниям, полученным учащимися на уроках коллег. В такой школе педагоги интересуются не только тем, что входит в рамки их предмета, но и проявляют интерес к тому, что делают коллеги — стремятся достичь более высокого уровня качества образования в совместном понимании проблем учащихся общими силами.

Публичное признание заслуг учителя, создание условий для возвращения профессиональных способностей, возможность проявить себя во многом способствуют повышению доверия в образовательном учреждении. Важно, чтобы возникали ситуации, связанные с раскрытием способностей учащихся и педагогов, потому что так преодолеваются стереотипы. Каждому педагогическому коллективу было воспитано доверие детей. Доверию и открытости способствуют такие поддерживаемые руководством профессиональные качества педагога, как умение выслушать и понять проблему ребёнка. Но взаимное доверие возникает только в том случае, если учитель умеет хранить

тайну ученика. Укреплению доверия способствует общение учителя с детьми на любые интересные для них темы, в том числе, такие, как любовь, дружба, сексуальные отношения между полами. Чувство взаимного уважения и доверия повышается, если дети знают, что когда им плохо, они могут поделиться с учителем тем, что их волнует.

Характерная черта школ, формирующих доверие, — это отношение к ошибкам. Их рассматривают как естественный процесс развития человека, как основание для его профессионального роста. В школах с низким уровнем доверия вносят учителя в «чёрный список», перекрывают возможности для карьерного роста, считая его непрофессионалом. Подрывает доверие стремление контролировать все действия сотрудников, что снижает их ответственность, формирует специфическую организационную культуру, где любые действия сотрудники согласуют с руководителем. О таком управлении, как правило, говорят: «шаг вправо, шаг влево — расстрел!» Основой возвращения доверия могут стать корпоративные события, — например, профессиональный праздник в школе, иногда руководители пытаются этим скрепить отношения с организацией. Однако злоупотреблять личным временем учителя не стоит. Нужно позаботиться и о том, чтобы оставить время на отдых и общение вне профессиональной среды, дать право учителю распоряжаться своим свободным временем, которого у него очень мало.

Итак, формируя доверие, руководитель закладывает основу школы, способствующей профессиональному развитию учителя, создаёт почву для здоровых ценностей, где люди не подавляют друг друга и уж тем более не идут по «головам», а проявляют инициативу, взаимодействуют, становятся открытыми. От этого выигрывают все участники образовательного процесса — родители, педагоги, учащиеся, руководитель. А главное, дети: доверие создаёт эффективную школу. **НО**