

## Педагогика общей заботы — источник психологии командообразования

**В.Л. Ситников,**

доктор психологических наук,  
профессор, заведующий кафедрой  
возрастной психологии и педагогики  
семьи РГПУ им. А.И. Герцена,  
Санкт-Петербург

---

*Чем больше накапливается неразрешенных проблем, тем больше хочется какой-то панацеи, которая смогла бы безболезненно и без напряжения устранить все проблемы и обеспечить крутое ускорение развития человека, организации, общества. Сегодня одной из таких панацей для организаций любого уровня представляется создание команды. Это вполне закономерно, так как общественное развитие идет по спирали, но спираль эта приводится в движение маятником единства и борьбы противоположностей. И вот, на новом витке истории, решая новые проблемы, мы снова, забыв отечественный уникальный опыт, натываемся на новые старые грабли...*

---

Попытавшись в начале 90-х окончательно избавиться от коммунистических догм, российское общество решило избавиться от ведущей роли коллектива в развитии человека, организаций и общества. Стали настойчиво проповедоваться идеи и идеалы индивидуализма как наиболее эффективного способа достижения цели максимального развития. Коллектив стал пониматься как инструмент нивелирования личности, а фактическим двигателем прогресса стало считаться соперничество по принципу «выживает сильнейший». Но развал промышленности и деградация общественных отношений, а также все усиливающееся отставание во всех сферах экономики, науки и образования, как от Запада, так и от Востока, привели к осознанию того, что индивидуализм — это тупиковый путь развития отдельной личности, предприятия, организации и общества в целом.

Анализ процессов, происходящих в наиболее эффективно развивающихся странах и экономических секторах, показал, что наиболее эффективно развиваются экономики, опирающиеся на принципы коллективизма и гуманизма по отношению к отдельной личности. Авторитарный стиль управления признается архаичным и неэффективным. Сегодня большинство специалистов в области управления считают наиболее эффективным и перспективным командный стиль, при котором цели или миссия организации не просто разделя-

ются сотрудниками на всех уровнях, а в полной мере согласуются с их личными целями.

Бытуют разные мнения о формировании команды. Одни считают, что команда может сформироваться сама собой в процессе совместной деятельности в условиях практически любого стиля управления: от авторитарного до анархического.

Другие думают, что все зависит от личности руководителя или от сложившегося подбора кадров, или от ситуации, в которой находится организация, или от стечения всех благоприятных для этого обстоятельств. Исследования и практика управления доказывают, что процесс образования команды не самопроизвольный, а имеет свои закономерности. Команда организации — это специфическое объединение, принципиально отличающееся от любых других видов групп.

В наше время появилось достаточно много различных пособий по командообразованию. Предлагаются различные семинары, тренинги, «тимбилдинги», «веревочные курсы». Подавляющее большинство из них, даже предлагающие авторские разработки, базируются на западных, прежде всего американских технологиях и методиках, и практически никто не обращается к богатейшему отечественному опыту.

Одна из причин этого в том, что для России с петровских времен характерны две крайности: или «идолопоклонство перед Западом», или проповедование того, что «Россия — родина слонов». Поскольку сегодня наша страна демонстрирует резкое отставание научного и экономического развития, то преобладает первая крайность. Второй крайности не оставляет никаких шансов незнание (или крайне поверхностное знание) большинством современных экономистов и психологов, занимающихся проблемами управления, собственного уникального опыта эффективнейшего командообразования. И это неудивительно, потому что этот, поистине бесценный опыт, был реализован в области педагогики. Россия, конечно, не родина

слонов, но первый опыт, опирающийся на точное понимание социально-психологических закономерностей и механизмов формирования команды, был реализован и при этом достаточно полно и методически точно описан А.С. Макаренко. Особенно ценно, но, увы, фактически не востребовано оказалось то, что Макаренко разработал и описал не просто процесс, а технологию создания многоуровневой команды, ориентированной на решение именно производственных задач.

Сегодня даже многие педагоги и психологи, неплохо знающие работы Макаренко, уверены в том, что он являлся продуктом и рупором коммунистической идеологии, но: «факты — упрямая вещь...». Первые разновозрастные трудовые ряды учащихся, действующие на принципах коллективной организации деятельности, были созданы А.С. Макаренко ещё в 1916 году, когда он работал директором Крюковской железнодорожной школы № 1 и перед ним остро встала проблема не столько обучения школьников, сколько избавления их от голода. На полученном от земства большом участке были разбиты школьные огороды и заложен фруктовый сад, ставший впоследствии основой Центрального городского парка труда и отдыха Кременчуга.

Разработанная и успешно реализованная А.С. Макаренко система организации деятельности по самообслуживанию, а фактически по самовывживанию коллектива педагогов и детей в тяжелейшее время Первой мировой и Гражданской войн, не могла не обратить внимание Советской власти на талантливого руководителя. Несмотря на то что молодой директор не был большевиком, более того — его родной брат был белогвардейским офицером и покинул Советскую Россию, А.С. Макаренко назначается руководителем трудовой колонии для несовершеннолетних преступников, вначале в деревне под Полтавой, а затем в Куряже — пригороде тогдашней столицы Украины — Харькова.

Уже мало кто знает и помнит, что воспитанники Куряжской колонии НКВД

для несовершеннолетних особо опасных преступников, ставшей впоследствии Коммуной имени Дзержинского, сами, без помощи государственных субсидий, на заработанные коллективом Коммуны средства создали первый в СССР завод по выпуску самых современных в то время электродрелей и фотоаппаратов «ФЭД».

Именно разработанная А.С. Макаренко система организации управления жизнью коммуны и производственных бригад стала первой в истории научно обоснованной и практически реализованной системой командообразования не только в педагогической деятельности, но прежде всего в сфере инновационного производства.

А первыми методическими пособиями по психологии формирования команды и технологии реализации командно-демократического стиля производственного управления и взаимодействия можно по праву считать: «Педагогическую поэму», «Флаги на башнях», «Марш тридцатого года» и множество статей А.С. Макаренко.

Входившему в полную силу авторитарно-командному стилю сталинского управления страной было невыгодно распространение идей и методов Макаренко, проверенных на самом передовом и технологически сложном производстве. А потому и самого А.С. Макаренко вскоре отстранили от руководства колонией-коммуной, воспитанников лишили возможности работать на заводе. Мне довелось в семидесятых годах побывать в этой колонии, оставшейся колонией особо строгого режима для особо опасных несовершеннолетних преступников. Ничего, кроме портрета Макаренко в кабинете начальника колонии, не напоминало об уникальном социальном, психологическом, педагогическом и производственном эксперименте 30-х годов.

Но остались книги, опередившие своё время и практически невостребованные в современной России. Удивительно, но в СССР, не говоря о нынешней России, не было издано ни одного сколь-нибудь полного собрания сочинений А.С. Мака-

ренко. Первое семитомное собрание сочинений вышло в 1950—1952 годах, второе, несколько расширенное, после XX съезда, третье — восьмитомное (даже урезанное по сравнению со вторым) вышло в начале 80-х, когда в капиталистической ФРГ уже издавалось 20-томное собрание сочинений А.С. Макаренко [1].

Первого сентября 1991 года, через 10 дней после августовского путча, ректор одного из крупнейших педагогических вузов страны, поздравляя по телевизору с Днём знаний, призывал к отказу от тоталитарной педагогики Макаренко, поскольку она препятствует развитию человека, подавляя, нивелируя личность. Таковы гримасы отечественной истории: в период зарождающегося тоталитаризма лишать гениального организатора любимой работы за излишнюю демократию, а в период провозглашения демократических принципов его же громить за тоталитарность.

Похожая участь постигла и академика АПН СССР Игоря Петровича Иванова (1923—1992) — самого выдающегося последователя А.С. Макаренко, главного теоретика и практика того направления отечественной педагогики, которое в 80—90 годы прошлого века, с подачи С.Л. Соловейчика, стало называться педагогией сотрудничества.

С 1961 года И.П. Иванов работал в ЛГПИ им. А.И. Герцена в должности декана, доцента, профессора педагогического факультета. Он творчески развил идеи А.С. Макаренко, доказав полную несостоятельность тех, кто говорил, что макаренковский опыт «тюремной педагогики» не применим в обычных условиях.

Когда в конце 40-х годов, после окончания с отличием философского факультета Ленинградского университета И.П. Иванов пришел в школу и начал преподавать психологию и логику (да, в то время старшеклассники в обязательном порядке изучали эти предметы), ему поручили классное руководство в самом сложном 10-м классе, от которого отказывались все педагоги. Именно там он впервые попробовал

организовать отношения с учащимися на основе опыта А.С. Макаренко и убедился в действенности его системы.

Молодого, прекрасно образованного (в частности, достаточно свободно владевшего пятью языками), энергичного и творчески работающего педагога быстро заметили и перевели в Ленинградский обком, а затем в ЦК комсомола, где он, отвечая за организацию работы школьного комсомола, много ездил по стране и получил возможность непосредственно изучить самый интересный опыт пионерских и комсомольских организаций школ. Его интересовали не показатели и отчеты, а реальные дела, в которых проявлялись инициатива и созидательная деятельность самих ребят, формы и методы их совместной с педагогами творческой деятельности. Особое внимание привлекала широко развернувшаяся ещё в предвоенные годы бескорыстная тимуровская (кто уже не знает, что это такое, прочтите «Тимур и его команда» А.П. Гайдара) шефская работа пионерских отрядов. Но вскоре, несмотря на прекрасную перспективу номенклатурной карьеры, со всеми её привилегиями, Игорь Петрович покидает ЦК ВЛКСМ, Москву и возвращается в Ленинград, где начинает вплотную заниматься научно-исследовательской работой в НИИ педагогики, которым тогда руководил Б.Г. Ананьев [2].

После блестящей, но весьма сложно проходившей защиты диссертации, первым оппонентом на которой был Б.Г. Ананьев, И.П. Иванов не становится кабинетным учёным. Он активно разрабатывает систему воспитания молодёжи на принципах подлинно демократического включения в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни. Работая научным сотрудником в институте Б.Г. Ананьева, он в 1956 году вместе с единомышленниками создаёт СЭН — Союз энтузиастов, где старшие вожатые школ ищут, обсуждают, апробируют и реализуют новые методы и формы работы со школьниками.

Благодаря этому общественному объединению начался уникальный социальный эксперимент, не имевший аналогов в исто-

рии. В 1959 году на базе школы пионерского актива Дома пионеров и школьников Фрунзенского района (ДПШ) возникает неформальное объединение педагогов и школьников разного возраста, постоянно действующий сводный коллектив представителей всех школ района, пионеров и вожатых, получивший на первом многодневном общем сборе, состоявшемся в марте 1959, название КЮФ — Коммуна юных фрунзенцев. Затем в него вливаются и взрослые, не имевшие прежде отношения к педагогике: студенты, выпускники консерватории, рабочие, которые, побывав на одном сборе, навсегда увлекаются работой с детьми. Все вместе, движимые мыслью и энергией Игоря Петровича, они создают уникальную систему формирования команды и развития личности в коллективной творческой деятельности, целью которой является общая практическая забота об улучшении окружающей жизни, о близких и далеких людях.

О созидательном потенциале этой системы и её эффективности говорит то, что это единственная за всю историю человечества система воспитания, которая на самом первом этапе широко распространялась детьми, а не взрослыми. Вначале во Фрунзенском районе, а затем и в других школах Ленинграда и области, а затем и по всему Советскому Союзу стали возникать неформальные объединения, нередко, по примеру КЮФа, называвшие себя клубами юных коммунаров (КЮК), как бы подчеркивая этим свой неформальный статус, не относящийся непосредственно к заформализованному комсомолу или пионерии. Именно по инициативе старшеклассников, побывавших в начале 60-х годов во Всероссийском пионерском лагере «Орлёнок», в стране к 1963 году возникло более 500 КЮКов клубов старшеклассников, созданных по инициативе школьников, на свой страх и риск поддержанных отдельными взрослыми и действовавших по системе И.П. Иванова (при этом практически ничего не знавших ни о нем самом, ни о том, что у этой системы коллективной творческой деятельности есть автор).

Но как неоднократно доказывала отечественная история — «Нет пророка в своем отечестве». Меньше чем через год после того, когда, буквально после первого трёхдневного сбора школьников, прошедшего на базе Фрунзенского ДПШ, общественная жизнь школьных пионерских организаций, казалось бы, окончательно погрязших в формализме, забурлила, комсомольскими чиновниками начали задаваться вопросы: «А что это за такая неформальная организация?», «Она что, противопоставляет себя комсомолу, пионерской организации?», «Почему они так недовольны тем, как мы организуем работу?», «Почему они отказываются готовить пионерские сборы и комсомольские собрания по рекомендациям или даже по замечательным готовым сценариям, утверждённым вышестоящими органами?» и т.п. Многие авторитарные директора школ, конечно же, поддержали молодых бюрократов. Даже после разъяснения важности проведения этого эксперимента, пришедшего из школьного отдела ЦК ВЛКСМ с рекомендацией поддержать его, противодействие не прекратилось, а стало ещё более тонким и изощренным.

Осенью 1962 года И.П. Иванов был вынужден уйти из созданного им уникального неформального объединения, которое после его ухода стало вариться «в собственном соку» из большого, постоянно развивавшегося коллектива, ещё в год своего рождения насчитывавшего больше 400 человек, постепенно превратившегося в небольшую элитарную группу. Увы, так происходило не только с КЮФом, но и со многими другими подобными объединениями, поверившими с собственную исключительность и сосредоточившимися только на заботе о себе, своем коллективе. Они остались командой, но перестали быть коллективом, нацеленным на улучшение окружающей жизни. Именно благодаря подобным объединениям появился и такой аргумент противников системы Иванова: «это элитарная педагогика, педагогика для умных». Но люди, хорошо знакомые с этой системой, понимают, что это не так. В этих коллективах были и дети профессоров, и дети партийных чинов-

ников (в меньшинстве), и дети рабочих, и дети служащих; комсомольский актив и бывшая дворовая шпана...

Может возникнуть вопрос: «А какое отношение к проблеме современного командообразования имеет педагогическая система И.П. Иванова, созданная более 50 лет назад?»

Самое непосредственное. Любое изменение системы управления и производственных отношений требует предварительной подготовки и обучения персонала. Сегодня одной из наиболее эффективных методик социально-психологического обучения заслуженно считаются тренинги или так называемые Т-группы, группы встреч, как отмечал известный американский психолог Кьел Рудестам: «О группах встреч Карл Роджерс отзывается как об одном из величайших социальных изобретениях 60-х годов» [3, 82]. Далее К. Рудестам пишет: «Местом, где произошли разительные перемены в движении групп встреч, способствовавшие их широкому распространению, стал Институт Эсален... Эсален был учреждён в 1962 году» [3, 83].

Но ещё в 1956 году И.П. Ивановым был организован Союз энтузиастов, объединивший около 20 старших пионервожатых ленинградских школ, который, практически в режиме Т-группы, разрабатывал фактически тренинговые формы и методы коллективной творческой деятельности школьников. И.Д. Аванесян — ученица и соратница И.П. Иванова даёт точное определение сущности концепции и социальной технологии своего учителя: «Лейтмотив педагогики Иванова — утверждение гуманистических отношений, воспитание творческих людей, способных заботиться о конкретных людях, окружающей жизни, о себе, как о товарище своих товарищей... Развивая и утверждая идеи Макаренко в другое время и в других условиях, Игорь Петрович ... разработал методику, которая позволяет решать в единстве задачи гражданственности, социальной активности и личностного роста воспитанников» [4, 92—93].

К 1962 году система командообразования, разработанная И.П. Ивановым и его последователями теория и технология группового влияния на личностное развитие была реализована в сотнях подростковых объединений.

А.С. Макаренко и И.П. Иванову удалось определить ключевой принцип формирования настоящей команды и разработать технологию его реализации в процессе совместной деятельности. Этим ключевым принципом является организация деятельности группы, направленной на общую заботу об окружающем мире, окружающих людях и о самих членах группы. А.С. Макаренко вывел «формулу»: важнейшим условием развития личности является не «труд-работа», а «трудзабота». И.П. Иванов, опираясь на теорию и практику А.С. Макаренко, на собственное фундаментальное образование в области философии, психологии и педагогики, проведя глубочайший анализ и обобщение опыта самостоятельных организаций, разработал уникальную систему, включающую теорию и технологию развития личности в процессе коллективной творческой созидательной деятельности.

Это сплав философских, психологических и педагогических концепций и технологий, реально действующая психотерапевтическая система развития и гармонизации личности в условиях коллективной творческой деятельности, то есть система гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Система, дающая реальные инструменты для создания команды и высшего уровня её развития — коллектива.

В 1995 году журнал «Фай Дельта Кэппен» (Phi Delta Kappan) опубликовал «сенсационные» материалы. Американские учёные заявили о революции в образовании. На основе глубокого анализа истории воспитания и развития человека, они пришли к выводу, что нашли эффективный способ развития личности. И это отнюдь не индивидуализм, так характерный для западного общества, а включение челове-

ка в социальное действие, во взаимообмен заботой. Основатель и первый главный редактор газеты «Первое сентября», член-корреспондент Российской академии образования С.Л. Соловейчик справедливо отметил, что это открытие совершено не американцами, а нашим выдающимся педагогом И.П. Ивановым в начале 50-х годов и горько заметил далее: «И вот открытие русского ученого Иванова приходит к нам из Америки. Теперь будем нудно спорить о приоритетах» [5].

Мы не предлагаем спорить о приоритетах, т. к. и отечественные, и зарубежные исследования базируются на общечеловеческих гуманистических принципах, на понимании фундаментальных закономерностей и механизмов психического развития человека и общества. В гуманистической психологии (А. Маслоу, К. Роджерс), психоанализе (Э. Фромм, Э. Эриксон), гештальт-психологии (Ф. Перлз, Э. Шостром) с различных позиций забота зрелой личности о других понимается как необходимое условие её самоактуализации, достижения внутренней целостности и психологического здоровья в целом. Но необходимо знать собственные корни и понимать, что в России накоплен ценнейший опыт формирования самоактуализирующейся личности действующей в коллективе, в команде.

Увы, сегодня не только молодые, но и весьма зрелые психологи и педагоги очень часто проявляют незнание отечественного опыта создания эффективной команды, действующей на демократических принципах, считая и утверждая, что настоящие гуманистические психологические технологии разработаны на Западе, а в России и Советском Союзе был только авторитарно-бюрократический стиль управления. Шесть лет назад в Швейцарии, на конференции международной Ассоциации морального образования, посвященной столетию Л. Колберга, американский профессор М. Берковиц под аплодисменты многочисленных коллег со всего мира прочел актовую лекцию о современных подходах к моральному образованию в США [6]. С каким упоением он говорил о роли груп-

пы в морально волевом развитии личности подростков, о важности включения их в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни, а не только о самих себе, правда, ни разу не упомянув ни А.С. Макаренко, ни И.П. Иванова, ни Россию, ни Советский Союз. По сути, это был гимн коллективизму и отповедь индивидуализму. Надо отдать ему должное, что в частной беседе, он без колебаний признал приоритет России, а точнее Советского Союза, в разработке теории и практики развития личности в коллективной творческой деятельности.

С начала 90-х годов прошлого века весьма разнообразно понимаемая «свобода личности» привела к отрицанию и разрушению сложившейся системы регуляции взаимодействия человека с государством и обществом. Особенно серьёзной деформации оказалась подвержена система воспитательной работы с молодёжью. Характерной особенностью современных жителей России стало глубокое расслоение по всем параметрам: социальному, материальному, культурному, образовательному, интеллектуальному, национальному. В результате происходит подмена ключевых понятий. Вместо таких жизненных принципов, как: «Один за всех и все за одного», «Кто, если не ты? Когда, если не теперь?», «Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня», «Завтрашняя радость» («Завтра будет лучше, чем вчера»), «Сам погибай, а товарища выручай» и т.п., стали исповедоваться индивидуалистические: «Каждый за себя», «Оно тебе надо?», «Не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра», «Дайте всё и сразу», «Спасайся, кто может» и т.д.

Происходит потеря устойчивых жизненных ориентиров. Вместо коллективизма процветает индивидуализм. Сегодня для большинства «КАЗАТЬСЯ» важнее, чем «БЫТЬ». Процветает забота только о себе, вместо триединства заботы: о мире, о людях, о себе.

Все это происходит на фоне глобализации, слиянии идей, капиталов и средств производства. Сегодня руководитель любого уровня стремится к тому, чтобы

быть наиболее эффективным. Но как этого добиться в условиях, когда современные предприятия, кажется, уже достигли предела своей конкурентоспособности в области цен и качества? Многие современные экономисты и управленцы считают, что остаётся практически один ресурс — повышение квалификации персонала в области деловой эффективности. И основные надежды сегодня возлагаются на командообразование.

Как уже отмечалось, сегодня заслуженную популярность среди современных руководителей приобрели тренинговые формы повышения квалификации и переподготовки персонала, прежде всего управленческого. В основе практически всех современных тренинговых программ, активно применяемых в подготовке кадров и обучении персонала, лежат зарубежные социальные технологии, иногда модифицированные, исходя из собственного опыта отечественных тренеров, полученного, как правило, ещё в школьном и студенческом возрасте. К этим же тренинговым формам и программам в некоторой степени можно отнести и так называемые оргдеятельностные игры.

Мало кто отдаёт отчет в том, что эти тренинговые и игровые оргдеятельностные формы и методы так легко и быстро оказались восприняты на постсоветском пространстве именно благодаря находкам А.С. Макаренко и И.П. Иванова, а также большого количества педагогов (профессиональных и так называемых «общественников»), ставших их сторонниками и последователями.

Эти педагоги вместе со своими воспитанниками в повседневной, обыденной жизни практически моделировали в локальных условиях идеальные отношения возможного будущего. Конструируя свои коллективы, организуя совместную деятельность разновозрастных коллективов, они включали будущих взрослых в отношения бескорыстной совместной дружеской деятельности по улучшению окружающей жизни. Тем самым формируя навыки взаимодействия, взаимопони-

мания, взаимодоверия и взаимопомощи, без которых невозможно формирование настоящей команды. В этом взаимодействии происходило переживание новых возможностей отношений с окружающим миром и самим собой, создавались образы желаемого будущего, закрепление способов его построения. Как правило, наиболее часто и успешно это реализовывалось во внешкольной деятельности, в пионерских и трудовых лагерях или студенческих отрядах.

А затем, во взрослой жизни, бывшие школьники, не только прошедшие официальную, часто чрезмерно забюрократизированную систему пионерской и комсомольской организации, но и получившие опыт творческой, активной, неформальной жизнедеятельности объединений, действовавших на основе идей и методов А.С. Макаренко и И.П. Иванова, нередко вспоминали эти образы, сожалея, что во взрослой жизни не встречают коллективов с такими отношениями творческого и ответственного взаимодействия, но сами, становясь руководителями и настоящими профессионалами, нередко обращались к этим образам школьной или студенческой поры и нередко им удавалось создавать прекрасные коллективы единомышленников, способные решать самые сложные задачи. Конечно, встречаются руководители, изначально одаренные организаторскими способностями, но таких единицы.

Выдающимся достижением А.С. Макаренко и И.П. Иванова является то, что они, обладая не только организаторскими, но и исследовательскими способностями, смогли, анализируя обыденную педагогическую практику в существенно отличающихся общественно-исторических условиях, увидеть наиболее эффективные пути формирования деятельного творческого коллектива и закономерности его развития, обобщить их в теории и разработать методiku, позволяющую технологически чётко добиваться воспроизводства творческих коллективов, действующих на реально демократических началах, создающих и реализующих социально значимые проекты.

Ключевыми элементами их системы являются:

- деятельная забота об улучшении окружающей жизни;
- отношения творческого содружества разных поколений коллектива;
- структурирование коллектива на разновозрастные микрогруппы, объединенные общими задачами по организации совместной деятельности;
- чередование творческих поручений внутри групп;
- регулярная смена руководителей всех уровней;
- включение всех членов (независимо от возраста, опыта, квалификации) в целеполагание, коллективное планирование и подведение итогов любой деятельности с обязательной позитивной оценкой каждого, внесшего реальный вклад в достижение желаемого результата;
- сохранение многообразных традиций и ритуалов коллектива;
- бодрый, «мажорный» тон даже в самых сложных ситуациях;
- требовательное и бережное отношение к каждому члену коллектива, сформулированное А.С. Макаренко в формуле: «Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему».

В условиях административно-командной системы создавались коллективы, действовавшие на реально демократических принципах. Или, говоря в терминах управления: в авторитарной структуре организации действовали подразделения, основанные на демократическом, патисипативном стиле управления, обеспечивавшем максимальное участие всех членов подразделения в организации эффективной деятельности. Это достигалось благодаря участию каждого: в совместном определении цели и задач (миссии) своего коллектива; в совместном планировании;

в коллективной подготовке; в творческом проведении каждого конкретного дела; в общем обсуждении итогов и возможностей их использования в дальнейшей деятельности коллектива.

Важнейшим фактором обеспечения стабильного развития эффективного коллектива была система постоянной ротации руководителей всех постоянных и временных структурных подразделений. При такой включенности в жизнедеятельность коллектива каждый чувствовал свою персональную ответственность за свой круг обязанностей, каждый имел опыт и исполнителя, и руководителя.

Принципиальную возможность и эффективность применения таких подходов к командообразованию доказывает опыт организации деятельности израильских кибуцев, признанных наиболее эффективными современными сельскохозяйственными предприятиями, а так же опыт промышленных предприятий в Социалистической Федеративной Республике Югославии, до её распада и опыт организации деятельности многих современных инновационных предприятий, успешно развивающихся в разных странах.

В современной России так же, все более активно происходят аналогичные процессы внедрения в практику командообразования наиболее эффективных принципов, форм и методов организации коллективной творческой деятельности.

Но, как правило, для этого используются различные модификации западных технологий, которые весьма успешно, не без помощи наших эмигрантов второй и третьей волны и без ссылок на первоисточники, адаптировали многие формы и методы командообразования, разработанные в своё время А.С. Макаренко, И.П. Ивановым и их последователями. Но при этом, нередко, потерявшие неко-

торые ключевые идеи и принципы организации социально ориентированного взаимодействия.

Современной России, ориентированной на инновационное развитие, необходимо не только копировать чужие технологии социального строительства, но и, отринув идеологические шоры, обратиться к собственному уникальному опыту создания эффективно действующих образовательных учреждений и высокотехнологических производств на основе глубокого понимания психологических механизмов целенаправленного формирования высокоэффективных социально значимых коллективов творческих личностей.

#### Литература:

1. Гюнтер-Шельхаймер Э. «К сожалению, это не все творчество А.С. Макаренко» / Об истории подготовки последнего советского издания собрания его трудов. Материалы Международного Макаренковского семинара «А.С. Макаренко и мировая педагогика» // Украина, Полтава, 8—10 апреля 2002 г.
2. Иванова Л. А. Будущее в настоящем — жизнь и творчество Игоря Петровича Иванова. — СПб. Центр педагогической информации. 1998. 200 с.
3. Рудестам К. Групповая психотерапия — СПб.: Питер Ком, 1998. — 384 с.
4. Аванесян И.Д. Игорь Петрович Иванов: наука и жизнь. / Серия «Золотые имена». — СПб. Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена
5. Соловейчик С.Л. По следам общей заботы / Газета «Первое сентября» № 104, 1995.
6. Berkowitz M.W. A Comprehensive Approach to Fostering Moral Psychological Development in Schools / The 32 Annual Meeting Association for Moral Education. Fribourg. Switzerland. 2006. July 5—7. — С. 22.