

# О формировании в школе педагогической команды

*Марк Максимович Поташник,*

*действительный член (академик) Российской академии образования,  
профессор, доктор педагогических наук*

• педагогический резонанс • тимбилдинг • корпоративная культура • профессиональная культура • культура отношений •

## Тимбилдинг

Это деятельность (от англ. *team building* — формирование команды), имеющая целью укрепление школы как организации путём создания и внедрения духа солидарности, взаимопомощи и кооперации, корпоративного духа, корпоративной (организационной) культуры. Основные задачи этой деятельности — развитие позитивных внутренних отношений в коллективе, чувства уверенности в себе и в членах команды, способности каждого быстро принимать решения в нестандартных ситуациях, выработка настойчивости для решения поставленной задачи, развитие лидерских качеств и инициативы именно в команде и общее повышение корпоративного духа.

Для формирования команды и претворения в жизнь её идеологии служат разные корпоративные мероприятия как формы, способы создания командного духа педагогов. Это могут быть профессионально содержательные рефлексивно-ролевые игры, тренинги, направленные на сплочение учителей в стандартных и экстремальных ситуациях, подготовка педсоветов специально созданными группами, работа учителей в составе проектных групп (команд), совместное проведение праздников, спортивных соревнований, отдыха и т.п. Возникающие в рамках этих мероприятий азарт и необычные ситуации раскрывают командный и личностный потенциал сотрудников.

Во времена тоталитарной идеологии коллектив использовался, прежде всего, для по-

давления личности, насаждения обязательных для всех коммунистических взглядов. Вспомним, как рассматривались так называемые персональные дела членов КПСС, комсомольцев и пионеров на собраниях своих коллективов, бесконечные дебаты, заканчивающиеся утверждением приоритета интересов коллектива над интересами личности и их постоянное противопоставление. То, что касалось детского коллектива и личности ребёнка, всегда было не в пользу школьника, и даже таким великим педагогам-гуманистам, как А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинскому не всегда удавалось доказать самоценность личности, индивидуальности внутри коллектива. Что касается коллективов взрослых, то там ситуация была просто мрачной.

Напомним: даже прогрессивные гуманистические концепции — параметрическая концепция коллектива Л.И. Уманского и стратометрическая концепция коллектива А.В. Петровского — были изначально идеологизированы, утверждая, что настоящий коллектив имманентно присущ только социалистическому обществу.

## Что понимать под термином «коллектив»

В какой-то мере известная в практике технология коллективных творческих дел пыталась противостоять тоталитарной сущности тогдашнего толкования понятия «коллектив», но это удавалось редко. Вот поче-

му термин «коллектив» до сих пор сохранил ещё вышеописанный негативный колорит советских времён, и поэтому сейчас его стараются не употреблять.

Видимо, не случайно директор Центра образования № 109 г. Москвы Е.А. Ямбург в канун перестройки (1987 г.) назвал одну из первых своих брошюр «Педагогический ансамбль школы», избегая термина «коллектив». «Ансамбль» в данном случае — метафора, означающая объединение творческих мастеров своего дела, когда руководитель обеспечивает гармонию, созвучие членов ансамбля, хотя каждый играет свою партию и на своём инструменте.

Видимо для того, чтобы отличить то устаревшее толкование термина «коллектив» от современного, стали употреблять термин «команда».

Сущностный смысл тимбилдинга (формирование команды) становится ясным после прочтения и усвоения понятия «сообщество людей как команда».

**«Команда» — термин, пришедший в управление образованием из бизнеса, это добровольное сообщество автономных, суверенных, развитых личностей, исповедующих одинаковые или близкие ценности и связанные отношения взаимодействия, сотрудничества, солидарности, где каждый оберегает автономию другого, считая её ценностью.**

Речь, по сути, идёт о сообществе педагогов и управленцев как команде единомышленников, соратников, а не случайно волею судьбы собранных в одном здании людей. Вспомним, что именно в последние годы появилось отражающее серьёзные проблемы школы словосочетание «годовая команда учителей класса» и новая функция директора по осмысленному, продуманному (а не случайному) формированию этих команд, и новая задача классного руководителя по сплочению этих команд. Нелёгкая работа, если учесть трудности характеров людей, вечную перегрузку учителя, тот факт, что один учитель работает в нескольких классах, а потому входит в разные команды.

Бывает, что рабочие группы (команды) создаются для решения частных конкретных

задач, которые невозможно решить в условиях сложившейся жёсткой бюрократической структуры. Например, создание проектной команды для разработки программы развития школы, творческой разработки какого-то общешкольного дела, мероприятия и т.д. Обычная система этого сделать не позволяла. Любая такая команда после выполнения своей задачи должна либо быть распущена, либо на её основе может официально оформиться новая организационная структура. Но это должно быть сознательным действием руководителя.

Команды внутри организации (школы) создаются на разных основаниях: на основе единства интереса к какой-то проблеме, психологической совместимости, компенсаторных возможностей и т.п. Нередки и побочные эффекты от команд: уход от решения проблем, переход на неформальные отношения, снижение ответственности у отдельных членов команды, лёгкий шантаж руководителя и т.д.

На основе психологии управления и анализа практики назовём перечень факторов, наиболее сильно влияющих на формирование именно команды из некоей общности, возможно случайно волею судьбы собранных в одном здании педагогов:

- подбор команды по профессиональным и личностным качествам, по признакам психологической совместимости (насколько это окажется возможным);
- использование мотивационных механизмов;
- организация совместной работы педагогов в решении тех или иных задач;
- оценка труда как всей команды, так и отдельных её членов;
- профилактика конфликтов внутри команды;
- профилактика недобросовестного соперничества;
- повышение авторитета именно команды в глазах школы, родителей, детей, муниципальных управленцев;
- поддержка авторитета лидера команды;
- организация релаксационных мероприятий;
- установление поддерживающих отношений в команде;
- участие в личной жизни каждого члена команды (значимые события, здоровье, семья...);

- создание особых (благоприятных для членов команды) условий труда;
- создание и закрепление традиций в команде;
- привитие чувства гордости членам команды по поводу сопричастности к общему делу.

Теперь ответим на вопрос: «Почему, если школа — сообщество руководителей и учителей как команда, они всегда достигают более высоких и текущих, и конечных, и отдалённых образовательных результатов, и быстрее их достигают, чем любая другая школа, где руководители и учителя командой не являются?».

Вспомним описанное академиком Ю.К. Бабанским явление педагогического и управленческого резонанса. Аналогия здесь с физическим явлением: если частота собственных колебаний маятника начинает совпадать с частотой вынуждающей силы, то возникает наибольшая амплитуда колебания. Так же и в случае сообщества руководителей и учителей как команды: если усилия педагогов начинают совпадать с усилиями руководителей (т.е. у них единое понимание целей, единые ценности, и они работают в унисон, не тратят силы на распри, противостояние, обострение противоречий, помогают, а не мешают друг другу), то и возникает то, что назвали (по аналогии с физическим явлением) управленческим резонансом. Только в этом случае и возможно достичь максимально возможных результатов при минимально необходимых затратах ресурсов, времени, т.е. достичь именно оптимальных результатов.

### **Формирование корпоративной (организационной) культуры школы**

Вряд ли в современной теории управления персоналом мы найдём слово, которое бы так же, как термин «культура» имело такое количество разнообразных определений. При этом все, кто пытался обобщить разные толкования и дать одно, согласованное, удовлетворяющее всех специалистов (и теоретиков, и практиков) определение, терпели неудачу.

поративная (организационная, групповая и т.д.) культура», все интуитивно понимают, о чём идёт речь. Это как раз тот случай, когда явление реально существует, но строго научно его никто не определил. Если мы говорим: «Культура этой школы отличается от культуры других школ», то все чувствуют, о чём идёт речь.

Термин «культура» у всех на слуху, однако эта известность обманчива. Специалисты постоянно спорят между собой о трактовке термина, что обусловлено не ограниченностью их взглядов, а осознаваемой сложностью понятия, эволюцией его содержания, пересечением с другими толкованиями.

Мы не будем здесь приводить разные определения (их только в Интернете больше полусотни), а выскажем свою точку зрения, не претендуя на её безупречность.

Концептуально нам оказалась близка позиция члена-корреспондента РАО, доктора педагогических наук, профессора А.В. Мудрика, изложенная в его книгах и статье «Три культуры в школе — симфония или дисгармония?»<sup>1</sup>. Просим читателя ещё раз прочесть название статьи А.В. Мудрика — оно точно выражает суть изложенного.

Чаще всего в разных источниках встречаются три разных по сути понятия:

- 1) институциональная культура;
- 2) стихийно складывающаяся субкультура конкретной школы;
- 3) целенаправленно формируемая руководителями школы культура отношений в коллективе, которые в совокупности и характеризуют общую корпоративную (организационную) культуру школы.

В работах специалистов по управлению эти понятия одни используют для характеристики весьма сходных, но не однозначных явлений, другие — для описания разнотипных явлений, третьи употребляют их как синонимы, у четвёртых эти понятия частично перекрывают друг друга. Поэтому мы рекомендуем читателю смотреть в содержание, в суть различий в понятиях.

Под корпорацией понимают группу людей, объединённых общностью профессиональных и других интересов. «Корпоративный»

<sup>1</sup> Результативность и эффективность воспитания: от администрирования к управлению. Тула: ТГПУ, 2009. С. 54–58.

В то же время, когда произносят «кор-

(в нашем случае) означает «групповой, общий, принадлежащий какой-то группе лиц». В книгах по управлению термины «корпоративный», «организационный» чаще всего употребляют как синонимы.

**Корпоративную культуру школы мы трактуем как сложившуюся и целенаправленно формируемую руководителями систему отношений, действий, образцов поведения, которая выдерживает испытание временем и формирует у педагогов (членов данного культурного сообщества) уникальную, основанную на общих ценностях и традициях (то есть на том, чем дорожат) общую психологию, стиль поведения, облик.**

Корпоративная культура позволяет группе людей осознать себя в качестве «мы», отличного от «они» (других коллективов, групп, школ, общностей социума).

Наша задача — показать, что собственно управленческого может и должен делать руководитель, чтобы возглавляемая им школа была учреждением высокой корпоративной культуры. Рассмотрим её исходные составляющие.

### Институциональная культура

Наиболее близок к этому понятию термин «профессиональная» (от лат. *institutum* — учреждение) — это нормы, ценности, символы, стереотипы, предрассудки, обычаи, манеры поведения, которые складываются бессознательно у людей одной профессии, принадлежащих тому или иному типу организации. Например, милиционеры (теперь — полицейские), живущие в разных концах страны, никогда не общавшиеся друг с другом, ведут себя в сходных ситуациях почти одинаково по отношению к задержанным, врачи — по отношению к пациентам, учителя — по отношению к детям и родителям.

Так, учителя в любой точке страны проповедуют разумное, доброе, вечное, но сами могут вести себя не в соответствии с провозглашаемыми ценностями; считают, что их замечания, указания на ошибки, недостатки, критика — их профессиональная обязанность, хотя сами очень болезненно

воспринимают любое, даже справедливое, замечание в свой адрес; любят проверять и оценивать детей, но сами очень боятся любых проверок и т.д.

Вместе с названным именно институциональная (профессиональная) культура школы определяет неоспоримые и весьма ценные достоинства, характерные именно для всех учителей страны, независимо от места их проживания, возраста, пола, преподаваемого предмета и т.д. Мы имеем в виду способность к самопожертвованию (работа на износ вплоть до профессионального выгорания), высокое чувство ответственности, совесть, неспособность для себя (абсолютно оправданных в правовом отношении) акций протеста, забастовок из-за преданности детям, несмотря на позорно низкую, нищенскую зарплату учителей в большинстве регионов России.

**Стихийно складывающаяся культура** возникает в конкретных школах бессознательно, самопроизвольно и представляет собой разновидность субкультуры (от лат. *sub* — под и культура, т.е. частная, местная культура), характеризующейся сложившимся перечнем:

- ценностных ориентаций;
- норм поведения, стиля взаимоотношений и взаимодействия педагогов друг с другом в школе и вне её, стиля одежды;
- предпочитаемых источников информации;
- элементов жаргона;
- историй, мифов, легенд, лозунгов, анекдотов, отдельных видов фольклора, бытующих в школе;
- предпочтений в выборе содержания и мест общения и свободного времяпрепровождения;
- элементов эстетических пристрастий и часто чего-либо эксклюзивного (повального увлечения какой-либо игрой и т.п.).

Такая стихийно сложившаяся культура педагогов конкретной школы возникает в результате взаимодействия разных влияний: институциональной культуры педагогической профессии, национальных, религиозных и местных особенностей среды, в которой работает школа, детской и подростково-юношеской субкультур (от реперов, панков и металлистов до субкультуры дворовой

шпаны); личностных и индивидуальных особенностей педагогов и стиля управления школы; понимания педагогическим сообществом, каждым работником и социальным окружением миссии данной школы. Напомним: этот вид субкультуры складывается стихийно, её формированием специально никто не занимается.

**Целенаправленно формируемая руководителями культура отношений** представляет собой планомерно развиваемую у членов организации совокупность представлений:

- о миссии и ценностях учителя и школы;
- о нормах и способах должного индивидуального и межличностного поведения, соответствующих ценностям школы и необходимых для выполнения её миссии;
- о способах восприятия, понимания и интерпретации мира внутри и вне школы;
- об одобряемых школой половозрастных статусных образцах поведения мальчика и девочки, юноши и девушки, взрослых: мужчины, женщины, учителя, родителя;
- о системе неформального социального контроля (форм и соотношений стимулирования, вознаграждения, принуждения).

Из сказанного следует, что целенаправленно формируемая руководителями культура отношений может рассматриваться как результат специальных (то есть продуманных, осознанных, планируемых) управленческих усилий администрации, педагогического, а на каком-то этапе и ученического сообщества (иногда и части родителей).

**Все три аспекта культуры в рамках одной школы могут в большей или меньшей степени и дополнять, и противоречить друг другу**, но почти никогда не могут быть идентичными.

В школах, в которых формированием третьего аспекта корпоративной культуры руководители специально не занимаются, почти всегда возникает взаимодополнение (и усиление) негативных проявлений институциональной и стихийно сложившейся культур.

А вот в школах, в которых уделяется большое и специальное внимание именно управлению культурой отношений, её взаимо-

действие с институциональной и стихийно сложившейся культурами имеет самые разнообразные положительные варианты.

Рассмотрим пример, который отчётливо покажет разные типы общей корпоративной (организационной) культуры, сложившиеся в результате синтеза институциональной, стихийной и управляемой культур школы.

В одних школах считается, что к праздникам (Первое сентября, День учителя, Новый год, Международный женский день, День рождения) учителя при своей нищенской зарплате, «сгорая» на работе, вполне заслужили «знаки внимания». «Знаки» — это хрустальные вазы, часы в медальоне, набор посуды, фотоаппараты, блендеры и другая мелкая бытовая техника, ноутбук, мобильный телефон и т.п. Сущностным для понимания низкого уровня общей культуры школы здесь становится обыденность, привычность подарков, которые хотя никто не просит, но все принимают. Дело привычное, обыденное, никого, в том числе и руководителей школ, это не смущает.

В других школах, когда так называемый актив родителей от лица всех поздравляет и вручает «знаки», возникает такой диалог:

— За цветы, внимание, память я вам признательна. А вот что касается овеществлённых благодарностей, то простите, но я их принять не могу. **В нашей школе это не принято**, — говорит учитель.

— Ну, почему Вы так: мы же от чистого сердца, — сетуют активистки-родительницы.

— Извините, но **у нас это не принято**. Я благодарна тем из вас, кто помог детям поздравить меня в стихах. Это было трогательно и памятно.

— И как же нам теперь быть, куда мы всё это денем? — недоумевали активистки.

— Если вы хотите оказать материальную помощь школе (то есть, в конечном счёте, детям), то это можно сделать в форме добровольных пожертвований. Их принимает общественная организация «Попечительский совет школы». Они вам объяснят, как нужно оформить эти пожертвования.

Главное, сущностное здесь для понимания корпоративной культуры этой школы в словах «**У нас это не принято**». И такая позиция возникает не стихийно, это прямой результат управленческой работы с педагогами, то есть результат специальных действий, результат формирования организационной культуры.

Рассмотрим теперь конкретные идеи, формы, способы, средства формирования той части корпоративной (организационной) культуры, которая не складывается стихийно, а возникает в результате продуманных действий управленцев. Речь идёт, прежде всего, об артефактах (отличных от других значимых событий в жизни школы), которые становятся традициями коллектива.

**Скомплектованность сообщества педагогов на 20–25% из бывших выпускников школы.** Достигается специальной работой по педагогической профориентации выпускников с тем, чтобы именно лучшие из них после окончания вуза вернулись учителями в школу, которую заканчивали сами. Они и будут сохранять, продолжать и развивать традиции школы, сплачивающие людей, формирующие её корпоративную культуру.

**Заповеди учителей.** Мы имеем в виду свод неких правил поведения, которые учителя сами формулируют, добровольно принимают, обязуются и стремятся их выполнять. Например:

- *заповедь первая:* мы бережно относимся друг к другу;
- *заповедь вторая:* всё, что мы делаем, мы делаем только в интересах и во имя ребёнка (ничего против совести, принципов, ценностей школы, даже если этого требует начальство).

**Посвящение в учителя** — торжественное собрание педагогов, где молодых специалистов напутствуют, дарят им что-то памятное, например, каждому одну из книг классиков «Сердце отдаю детям», «Как любить ребёнка», «Педагогическая поэма» и т.п. с надписью «Идущему на первый урок» с обязательным указанием даты.

**Поздравление учителей** — по случаю пяти-, десяти-, пятнадцати-, двадцатилетнего стажа педагогической работы.

**Творческий отчёт учителя по случаю двадцатипятилетнего стажа педагогической деятельности.** Для этого торжественно отмечаемого события пишется сценарий, там выступает сам учитель, его бывшие и нынешние ученики, их родители, коллеги, демонстрируют снятые фрагменты лучших уроков этого учителя, читают записанные поздравления и телеграммы, памятные адреса от тех, кто не смог присутствовать, дарят подарки, объявляют о наградах. Всё действие снимается на камеру, и запись вручается учителю на память.

**Общественные смотры знаний.** Это зачёт с отметкой по пройденному материалу, который ребята более младших классов сдают группе специально подготовленных старшеклассников. Затем директор школы может издать приказ, разрешающий учителям утвердить эти отметки и перенести их в классный журнал. Волнения, переживания у всех: и у сдающих зачёт, и у экзаменаторов, и у педагогов, которые их готовили, и у руководителей школы.

**Дни открытых дверей** (чередующиеся с родительскими собраниями), когда родители могут встретиться с любым учителем, посетить уроки.

**Театрализация праздников** «Последний школьный звонок» (для выпускников), «Прощание с первой учительницей» (для четвероклассников), своеобразный «полуфинал» (для оканчивающих девятый класс).

**Традиционные школьные мероприятия,** например, «Вечер песни костра и дорог», «Конкурс начинающих поэтов» (среди учащихся), Праздник труда, отчёт учительского ансамбля перед учениками и родителями, акция «Подари жизнь» (сбор средств детям, больным лейкемией) и т.п.

**Гимн школы, герб, флаг, девиз, для детей — шеврон на форме, сама форма** — атрибутика, которая объединяет, отражает принадлежность к сообществу, коллективу, корпорации — к школе, которой гордятся.

**Дресс-код** (от англ. *dress code* — кодекс одежды) — форма, в нашем случае точнее сказать, стиль одежды, принятый в школе и предложенный для соблюдения всеми ра-

ботниками. Если руководители следят за дресс-кодом, то на работу с детьми не может прийти учительница со стоптанными каблуками и отпоровшимся подолом у платья или юбки; мужчины не появятся в пиджаке и без галстука, их обувь всегда будет начищенной до блеска, а девушки — молодые специалисты — не придут к детям в джинсах с обнажённым пупком и висящими на нём (а также в ушах, губе) кольцами.

**Совместное проведение праздников, юбилеев, отдыха, экскурсий** — то, что в литературе по зарубежному менеджменту называют «корпоративными вечеринками».

**Поздравление членов коллектива с торжественными событиями в жизни каждого человека:** вступление в брак, рождение ребёнка, получение почётного звания, государственных наград и др. Этот артефакт особенно развит в японских компаниях как мощное средство, удерживающее работников в фирме, развивающее корпоративную культуру сотрудников.

**Достойные проводы в последний путь сотрудников школы, ушедших из жизни.** И тут не должны превалировать ссылки на то, что это, де, дело семейное. Степень участия школы может быть разной в зависимости от конкретной ситуации, но важен сам факт участия — это долг тех, кто работал рядом с ушедшим. Это влияет и на учителей, и на детей, и на родителей, и на руководителей, и на жителей города, района.

Мы назвали артефакты — значимые, отличные от других события. Ни в коей мере не уменьшая их роли, напомним, что **корпоративная культура в не меньшей, а в большей степени складывается в организованном директором и его заместителями образовательном (педагогическом) процессе, то есть в главном, что есть в школе, где ежедневно взаимодействуют ученики, учителя и родители, где формируется стиль, культура их отношений, и что их должно объединять (а не разъединять).** Заметим, всё это формирует личность ребёнка не меньше, а больше, чем программы, учебники, компьютеры и даже «открытые уроки» хороших учителей.

Возможно, у кого-то из читателей возникнет вопрос: «А зачем нужно специально заниматься формированием корпоративной культуры? Ведь и так руководители очень перегружены». Ответим.

Если этого не делать, то объективно существующие негативные стороны институциональной (профессиональной) и стихийно складывающейся субкультуры конкретной школы, о которых мы писали выше, будут давать такие страшные проявления, что (как написал нам кандидат педагогических наук М.В. Левит): «Жуткая сказочка из нашумевшего отвратительного телесериала «Школа» станет чудовищной былью. Чего, не дай бог, увидеть ни мне, пишущему, ни тебе, читающему».

Иначе говоря, уровень корпоративной (организационной) культуры школы прямо влияет на качество учебно-воспитательного процесса и его результаты, то есть на качество образования выпускников.

И наконец, ответ на естественно возникший у читателя вопрос: «В чём разница между аспектом управления, именуемым «тимбилдинг» (формирование команды), и формированием корпоративной культуры школы?».

Оба явления, оба аспекта управления действительно близки, имеют много общего, но они не идентичны, имеют разные специфические характеристики. Корпоративная культура — это средство, фактор формирования команды. Более того, корпоративная культура — это продукт сложного взаимодействия институциональной (профессиональной), стихийно сложившейся субкультуры конкретного сообщества и целенаправленно формируемой культуры отношений людей. Формирование команды — это всегда результат усилий исключительно руководства школы и, прежде всего, её директора как лидера команды. □