

## САМООРГАНИЗАЦИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЕ В ШКОЛЬНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

**Евгений Куркин**, ведущий научный сотрудник Федерального института развития образования, кандидат педагогических наук

*На протяжении ряда лет проблемы самоуправления школьников носили определённый политический оттенок. Рассматривая самостоятельность школьников в рамках политических организаций, формальных по своему характеру, специалисты причисляли к подобного рода деятельности и часть школьного актива, выполняющего роль посредников между коллективом взрослых — учителей и коллективом учащихся — старосты и учкомовцы.*

Современные представления о самоуправлении школьников начали формироваться на постсоветском пространстве в новых условиях. Словарь — справочник «Управление школой»<sup>1</sup> характеризует ученическое самоуправление как «демократический принцип, а также форма, способ организации внутренней жизнедеятельности социальной (в том числе школьной) организации, предусматривающий наличие и участие в общей системе организационного управления особых звеньев, выражающих, представляющих и защищающих специфические интересы и потребности отдельных групп членов общества (коллектива)».

По мнению авторов, ученическое самоуправление призвано взаимодействовать с действующей системой управления школой, дополнять её, а иногда и добиваться корректировки проводимого ею курса, решая при этом свои специфические задачи. При этом существование и работа органов самоуправления являются частью системы сдержек и противовесов против высокой концентрации властных полномочий и администрирования, не учитывающих интересов учащихся.

Для практики авторитарного, недемократического управления, которая пока весьма распространена во многих школах, характерно подавление начал самоуправления в школе или превращение его в чисто декоративное и полностью послушное воле администрации школы.

<sup>1</sup> Моисеев А.М. Управление школой. М., 2005.

На самом деле «словарь» рассматривает только один вариант ситуации в современной школе. Такая ситуация сложилась в подавляющем большинстве школьных коллективов, где существует практика авторитарного и недемократичного управления, и поэтому возникает необходимость защищать специфические интересы школьников. Но именно потому, что в этих школах существует «высокая концентрация властных полномочий и администрирования», нет места проявлениям самоуправления школьников.

Поэтому самоуправление школьников, как составная часть органов управления школой, элемент «системы сдержек и противовесов», призванный защищать некие специфические интересы школьников, не выдерживает критики.

Основная ошибка авторов словаря — стремление рассматривать ситуацию с позиций управления, без учёта педагогической специфики школы, а с этих позиций всё видится в другом ракурсе.

### **Самоуправление — педагогическая составляющая**

Специфика управления в условиях школы заключается в том, что оно, как и все, что есть в школе, должно нести печать педагогического смысла. Сама школа — прежде всего педагогическая система. В этой системе все процессы должны быть направлены на цели воспитания и обучения той части общего коллектива, которая называется «учащиеся».

Если администрация и педагогический коллектив не видят, не знают, не умеют ничего другого, как строить эти процессы в авторитарном стиле, подавляя при этом любую инициативу школьников, то о каком самоуправлении может идти речь? Эта педагогическая система строится на противостоянии, командовании, подавлении не только в управлении, но и во всех сферах школьной жизни. И такие системы существуют в большинстве российских школ.

Другая, более конструктивная и результативная педагогическая система зиждется на сотрудничестве. Умение организовать взаимодействие администрации, учителей и учащихся в форме сотрудничества требует высокого профессионализма от руководителя школы и учительского коллектива. Поэтому подобные школы — большая редкость в нашем образовании. В такой системе всё направлено на интересы учащихся — противостояния и необходимости эти интересы защищать нет.

Именно в условиях такой системы возможна организация практики самоуправления школьников как специальной деятельности по участию их в управлении школой.

Для того, чтобы такую практику организовать, необходимо ясно представлять себе цели участия школьников в управлении, а они, прежде всего, педагогические.

Зачем это нужно?

На самом деле управление — один из самых непростых видов человеческой деятельности. Поэтому наивно было бы предполагать, что оно доступно детям различных возрастных категорий. В большей степени успешность того или иного менеджера объясняется не знанием теории управления, хотя это тоже необходимо, а определённым опытом. Источник такого опыта — практика и способность воспринимать и воспроизводить модели поведения в различных ситуациях управления.

В наибольшей степени лицами, предрасположенными к управлению, являются личности, мотивированные на успех и власть. Хотя и это не правило. Например, лидерство и управление стоят близко, но не являются синонимами. Лидер ведёт за собой, увлекая собственным примером, управление — делегирование собственных полномочий. Поэтому из лидера не всегда получается толковый управляющий.

Но бесспорно одно — и качества лидера, и качества управляющего проявляются и формируются в детском, подростковом и юношеском возрастах. Модели поведения — результат деятельности в социальных средах. Эти среды должны изобиловать побуждающими факторами, формирующими мотивацию определённой направленности. Кто и где сможет организовать подобного рода деятельность?

На самом деле другого института образования подрастающих поколений, кроме школы, у общества и государства нет. Поэтому школа обречена стать многофункциональным комплексом, единственным доступным всем тренажёром поведения. Одной из задач комплекса и будет формирование качеств лидера и управленца. Эта многоплановая задача предполагает наличие функциональной зрелости подростка, умение цивилизованно защищать свои и общественные интересы, принимать взвешенные решения, обладать личностными качествами лидера и управленца и т.д. А для этого самой школе необходима серьёзная перестройка.

### **Групповая самоорганизация**

Среда, насыщенная побуждающими факторами, в условиях которой стимулируется соответствующая мотивация и формируются определённые модели поведения, должна соответствовать природе детства.

Для детей и подростков характерно стремление к групповой организации. Именно в условиях групповой коммуникации и деятельности формируются необходимые качества лидера и управленца.

Естественная подростковая среда состоит из микроформирований — малых групп. Это так называемые диффузные группы, которые возникают и существуют в сфере увлечений и досуга. Они могут сопровождать человека всю жизнь, но могут быстро распадаться, так как интересы школьников в период их формирования неустойчивы.

Более крупными самоформированиями являются детские и подростковые клубы. Уже давно было понято, что гены «клубного» поведения достались нам в наследство от предков — животных, что эти гены требуют своей реализации и находят её в тех или иных формах нашего поведения.

У детей стремление собираться в «клубы» появляется в основном подсознательно. Это просто некая тяга. Детский разум бессилён понять её.

У подростков — свои «клубы». И эта тяга собираться в них появляется у подростков так же подсознательно, как и у маленьких детей. Многие современные группировки подростков — это «клубы». У них нет цели, нет иерархии, только круг «своих» и определённые места сбора: на улице, в разного рода укрытиях и на квартирах. «Клуб» прекрасно сочетается с музыкой. В маленьких «клубах», где все друг друга знают, подростки не нуждаются во внешних признаках принадлежности к «клубу». Если «клуб» очень большой, аморфный, им нужны внешние признаки принадлежности: по одежде, причёске или чему-нибудь ещё.

В естественных условиях всегда сохраняется риск перерастания такого клуба в банду. Всё зависит от состояния окружающей социокультурной среды и наклонностей лидеров.

Использование в педагогических целях результатов самоорганизации детей и подростков возможно с учётом ряда ограничений. Для этого необходимо расширять сеть официальных кружков, секций, студий, связанных с интересами школьников, улучшать качество их деятельности. На их базе возникают самоформирования школьников вначале по типу диффузных групп, которые в дальнейшем перерастают в клубы. Такие формирования, находящиеся под влиянием взрослых наставников, становятся успешными конкурентами уличных клубов.

Клубы, создаваемые целенаправленно по инициативе взрослых наставников, порой терпят фиаско. Здесь всё зависит от педагогических способностей наставника. В практике имеются примеры

успешного существования клубов в сфере предпрофессиональной подготовки старшеклассников, организации досуга, внешкольной поисковой деятельности и т.д.

### Технология группового опосредования

В силу своей генетической природы групповая организация в детском и подростковом возрасте является стимулом для всех процессов, характеризующих развитие личности. В результате исследований и экспериментов, проведённых под руководством академика А.В. Петровского, установлено, что совместная деятельность, в том числе и учебная, опосредует межличностные отношения и в зависимости от этой деятельности, уровня её организации, определяется и уровень опосредуемых межличностных отношений. При этом «эффективность учебной деятельности прямо пропорциональна числу учащихся в пределах размера группы, оптимального для данного типа учебной задачи».

Следовательно, десятерых можно легче и эффективнее обучать, чем двоих; репетиторское натаскивание уступает в продуктивности совместной работе в классе. В этой работе рождается «групповой эффект» — «чрезвычайно важная прибавка к возможностям каждого человека в отдельности»<sup>2</sup>.

Мотором, механизмом движения-развития являются присущие любой социальной среде способы её соорганизации, стимулы межличностных отношений, движущие силы её развития — кооперация и конкуренция. В педагогике они называются «сотрудничество и соперничество». Педагогика сотрудничества — абстрактный лозунг движения педагогической общественности 80-х годов — на самом деле имеет совершенно конкретные технологические формы.

В условиях традиционных технологий и пассивных способов организации учебного процесса учебная деятельность сама по себе не может стать группообразующим фактором. Процессы усвоения учебного материала и развития учащегося индивидуальны, поэтому возникает противоречие: с одной стороны, условием эффективности обучения является совместная деятельность, а с другой — наши представления, существующие техники организации учебного процесса и объективная индивидуальность обучения приводят к тому, что совместная групповая учебная деятельность — редкое явление в стенах класса. Поэтому задача учителя — превратить этот индивидуально-личностный процесс в социально-групповой, тогда он приобретёт

<sup>2</sup> Петровский А.В. Личность, деятельность, коллектив. М., 1982. С. 80–81.

присущие ему от природы исторические социальные черты и станет многократно эффективнее.

### **Школьный класс — тренажёр поведения**

Школьный процесс — специально организованная педагогическая система, где должны обучать не только и не столько арифметике и чтению, но и, что гораздо более существенно, способам и содержанию межличностных и групповых отношений, организации совместной деятельности, формированию ценностных ориентаций, установок, мотивации поведения, рефлексии собственных действий и поступков.

Именно в этом смысле обучение должно быть развивающим, личностно-ориентированным, с тем, чтобы уже завтра за порогом школы приобретённые в ней навыки срабатывали (мы имеем в виду навыки общественного поведения).

В связи с этим класс — это учебный коллектив, полигон для обучения отношениям, тренажёр поведения.

Создавая класс как первичную педагогическую систему, мы должны иметь в виду необходимость приспособления её для целей образования, соответствия учебным задачам, а также необходимость учебных микрогрупп как составляющих этой педагогической системы.

Особенность учебных микрогрупп (назовём их динамическими) состоит в том, что они не имеют постоянного состава и создаются для реализации дидактических целей. Как показали наши исследования, динамические группы вначале иницируются учителем, а затем самоорганизуются в зависимости от содержания учебной деятельности.

Основное назначение динамической учебной группы — организация опосредования межличностных отношений в процессе совместной деятельности (субъект-субъект-объектных отношений).

Групповые отношения структурно представляют собой ряд действий, которые лежат в основе этих отношений, а именно: межличностный выбор и его мотивация, ценностная ориентация, организация, коммуникация, групповая идентификация, самооценка и самоопределение и т. д.

Группа является тем социальным окружением учащегося, по отношению к которому он проявляет конформность, агрессивность, тревожность и т. д.

В ходе совместной деятельности поведение личности преобразуется, индивидуально-типическое в личности выступает как социально-психологическое. А. В. Петровский пишет: «Отношение индиви-

да к другому индивиду опосредствуется объектом деятельности, деятельностным содержанием. В свою очередь то, что на поведенческом уровне выглядит как прямой акт предметной деятельности индивида, на самом деле является актом опосредования, причём опосредствующим звеном для личности является уже не объект деятельности, не её смысл, а личность другого человека как соучастника деятельности, выступающая как бы преломляющим устройством, через которое он может лучше воспринять, понять, почувствовать объект деятельности. Субъект-объектная связь оборачивается субъект-субъект-объектным отношением».

### **Группа — результат педагогической техники**

Динамическая учебная группа может решать проблему формирования у учащихся представлений о ценностях учебной деятельности при условии, что индивидуальная успешность одного будет определять успешность группы, и наоборот.

В неразвитом коллективе при отсутствии у учащихся навыков кооперирования деятельности формирование групп осуществляет учитель. При этом он проводит процедуру открыто, обсуждая с классом учебную задачу и состав группы, способной, по его мнению, задачу решить. Гласно распределяются и роли в группе. Количество членов группы определяется составом ролей (эксперименты показали, что наиболее эффективен состав из 4—5 человек).

При определении следующей учебной задачи учитель изменит распределение ролей, с тем, чтобы каждый в группе попробовал себя в иных ролях. Изменяя состав группы, учитель создаёт условия для новых отношений, оценок, мотиваций. В зависимости от степени освоения каждым учащимся различных видов деятельности — ролей в совместной деятельности, учитель может перейти к следующему этапу — самоорганизации группы. В этом случае группы организуются следующим образом.

*Вариант А.* Учитель назначает лидеров, которых выделил по результатам наблюдений на предыдущем этапе, и поручает им формирование групп, предварительно оговорив условия учебной задачи, с тем, чтобы процесс формирования был осмысленным и соответствовал учебной задаче, а не другим личностным факторам.

Роли лидеров меняются. В зависимости от результатов (успехов в решении учебных задач) распределяются и роли в классном коллективе — он самоорганизуется.

*Вариант Б.* Лидеры выбирают учебные задачи из предложенных учителем вариантов и под них набирают группы.

*Вариант В.* Учитель перечисляет условия нескольких учебных задач и предлагает классу самоопределиться — сформировать количество групп, соответствующих количеству учебных задач.

### Соперничество и сотрудничество

Эксперименты показали, что между учащимися, обладающими сходными характеристиками в определённых областях деятельности, возникают соперничество и попытки установить определённую иерархию.

Стремление к успешности не может зафиксироваться на некоем усреднённом уровне. Персонализируясь в условиях групповой деятельности, мотив успешности ориентирует личность на уровень конкретного лица в группе — соперника.

Влияние кооперативных и конкурентных отношений внутри группы на групповую эффективность подтвердило превосходство первых, однако в экспериментах речь шла о задачах для групп, основанных на кооперации или конкуренции<sup>3</sup>.

Соперничество и сотрудничество не исключают друг друга, а существуют во взаимной связи. Любое кооперирование деятельности не противоречит возникающим в этой связи моментам соревнования, соперничества и конкуренции. Всё зависит от направленности, эмоциональной окраски и ценностной ориентации.

Исключить моменты соперничества невозможно. Необходимо использовать природное стремление к выделяющему поведению для повышения эффективности учебной деятельности.

Практика показала, что в процессе взаимодействия динамических учебных групп в зависимости от содержания учебной задачи могут быть использованы в качестве механизма организации и преобразования активностей как кооперация, так и конкуренция.

Наблюдения подтвердили, что соперничество между динамическими группами, внутреннее межличностное взаимодействие которых основано на кооперации учебной деятельности, сплачивает группы и повышает эффективность взаимодействия внутри них. Динамические группы отличаются временным характером, соревнование—конкуренция осуществляются в пределах учебной деятельности и не затрагивают сферу других межличностных отношений. Соревнование носит учебный — игровой характер. Дети принимают условия игры как должное. При этом конкуренция групп шадит лич-

<sup>3</sup> Немов Р. С. «Стратометрическая концепция и проблемы групповой эффективности» // Психологическая теория коллектива / Под ред. А. В. Петровского. М., 1974. С. 140–141.

ность. Она защищена групповой идентификацией, и эмоциональный кризис поражения-неуспеха не относит прямо к себе, а распределяет ответственность среди других. Соревнование в этом смысле создаёт условия для «спонтанной рефлексии» деятельности группы и участия каждого.

В практике организации соревновательной деятельности замечено, что наибольшая активность в учебном соревновании наблюдается при соперничестве малознакомых партнёров, а учебный смысл соревнования больше сводится к интенсификации подготовки и ожиданию встречи с соперничающими коллективами, так как в ходе самого действия излишняя эмоциональность снижает эффект.

Соревнование внутри класса менее эмоционально, так как партнёры — группы временные, а участники соперничества знают достоинства и недостатки друг друга, что снижает эмоциональность поединков и соответственно повышает их учебную эффективность.

В то же время соревнование позволяет каждому участнику определить уровень своей подготовки методом непосредственного сравнения результатов деятельности, что эффективнее контрольных работ, тестов и системы оценок со стороны учителя, так как, по сути, является тренингом самооценки.

### Уровни учебного самоуправления

Массовый тренинг лидерских качеств в условиях малых групп, формирующихся в процессе динамичной учебной деятельности, позволяет говорить о классе как о первичной среде формирования активности. Но выращивание лидеров должно предполагать возможности движения и расширения поля для деятельности наиболее способных. Другими словами, необходимо создавать условия для своеобразной карьеры наиболее способных школьников.

Деятельностная, насыщенная побуждающими факторами среда должна иметь своё продолжение не только в классе и малой группе, но и на других уровнях, в том числе общешкольном. Поэтому вторым уровнем учебного самоуправления школьников должен стать тренинг на уровне учебной параллели или группы классов, а это уже сфера внеклассной образовательной деятельности. В последнее время, особенно после появления стандартов второго поколения, эта сфера, насыщенная в отделившихся школах воспитательной деятельностью, опять привлекает внимание специалистов.

Практика организации специальной соревновательной деятельности, осуществляемая параллельно учебному процессу, подтверж-

дает, что конкуренция, прямо не связанная с учёбой, как раз то, что необходимо в сложившихся условиях.

Сегодня, по мнению специалистов, обязательной фазой присвоения конкретного содержания знания является практика, представляющая собой применение знания в конкретных ситуациях. Организация такой практики в учебном процессе затруднительна, зато во внеклассной работе для этого можно создать все условия.

Наш опыт свидетельствует, что универсальным способом такой практики является конструирование или моделирование, другими словами — применение этого знания при создании социально-исторических реконструкций, природно-ноосферных моделей и других воспитательно-образовательных проектов.

Методика конструирования даёт возможность применять всю палитру современных методов образования и воспитания в реальном деятельностном процессе и давно уже применяется продвинутыми учителями и школами. Она позволяет погружаться в изучаемую социальную или природную среду, создавая её реконструкцию или модель, при этом используя полученные знания. Комплексное использование активных методических систем во внеклассной воспитательно-образовательной деятельности осуществляется при подготовке и проведении вечеров и конкурсов-семинаров.

Помогает сформировать насыщенную побуждающими факторами среду на более высоком уровне — соревнование классов. При подготовке и проведении каждого из подобных семинаров необходимо реализовать целую программу малых дел, качество выполнения которых и определяется в процессе соревнования классов. Деятельность по учебному конструированию — настоящий тренажёр, создающий массу ситуаций самоуправления, позволяющих проявиться качествам лидера и управленца, формирующий банк управленческого опыта в каждом из них.

### **Третий — общешкольный — уровень учебного самоуправления**

Только после создания условий для формирования среды, насыщенной побуждающими факторами на уровне малой учебной группы и соревнующегося класса, проявления лидерских и управленческих качеств, приобретения определённого опыта управления можно говорить о создании системы учебного самоуправления школьников.

Такая система предполагает реальное осмысление ситуации управления: его целей и функций большинством активистов, а также формирование органов самоуправления. Предметом управления

в нашем случае является деятельность по самоорганизации соревнования малых групп и классов в учебном и внеклассном процессах.

В то же время не все школьники в этом возрасте могут принять и понять необходимость участия в самоуправлении, особенно в ситуациях подчинения.

В целях регулирования отношений и действий в процессе соревновательной деятельности активисты приходят к необходимости установления определённых правил, норм, инструкций и других нормативных актов управления. В некоторых школах разрабатываются своды законов школьной жизни, регулирующих внутришкольные порядки. Для принятия таких законов создаются выборные органы, принимаются правила их выборов, нормы представительства и т.д.

В то же время школьники охотно принимают всё, что связано с участием в этой деятельности, когда во все процессы вносится элемент игры. Они выполняют роли и соревнующихся, и организаторов, когда вся деятельность сопровождается формированием определённых ритуалов, обрядов, традиций. Она носит красочный романтический характер, привлекающий школьников, делающий участие в соревновании, принадлежность к активу желаемым и престижным.

Игра — понятная и доступная всем школьным возрастам деятельность, позволяющая решать «всамделишные» школьные проблемы, связанные с организацией, дисциплиной, упорядоченностью. Правила и порядки, разрабатываемые при участии всех школьников и устанавливаемые органами самоуправления, могут стать обязательными для исполнения только как правила игры.

Попытки навязать школьникам те же правила в форме нравоучений, требований, команд всегда встречали сопротивление и противодействие у части школьников. И именно эта часть охотно проявляет свою активность и выполняет условия игры в ситуациях управления и самоуправления.

Полученные в процессе подобного рода деятельности умения подростки используют в практике инициирования и организации клубов, политических формирований, проведения акций и т.д.

Полезным оказывается приобретённый опыт в процессе участия школьников в органах управления школой.