

# ОТ УПРАВЛЕНИЯ СОБОЙ к управлению классом

**Сергей Сергеевич Арутюнов,**

эксперт НИИ корпоративного и проектного управления, г. Москва

e-mail: s.arutyunov@nii-kpu.ru

Грамотный управленец знает, что пробудить инициативу «снизу» можно «сверху», употребив для этого разумный минимум усилий. За номером школы, выступающим её единственным идентификатором, может скрываться практически любая репутация. Достаточно упомянуть некое сочетание цифр («учусь в «восемь-пять-шесть» или «десять-ноль-три»), и всё якобы становится ясным и понятным. Именно поэтому учебные заведения, претендующие на высокие стандарты культуры, стремятся к тому, что называется «брендингом», — установлению стандартов в облике и поведении педагогов и учащихся.

- стандарты и стиль жизни
- корпоративная культура
- традиции и обряды
- школьная деловая игра

## Взять лучшее

Эти приёмы прекрасно известны по многовековому британскому образовательному опыту: «паблик скулс» (public schools) Великобритании, где придерживаются высочайших стандартов, распространяющихся на форменную одежду учащихся, их поведение на занятиях и в свободное от занятий время. Коротко говоря, элитарные школы вырабатывают в повседневном учебном процессе корпоративный стиль жизни, в котором выпускникам будет наиболее комфортно в их будущей политической, деловой и даже личной жизни.

Облик учащихся британских элитарных учебных заведений — Винчестера, Итона, Шрусбери, Харроу, Вестминстера, Чартхау-

са — широко разрекламирован в мире, однако о том, какова, собственно, корпоративная культура этих заведений, известно достаточно мало. Об этом рассказывать не принято, и, тем не менее, насилие старших над младшими, считают британские педагоги, не только допустимо, но даже полезно при формировании лидерских качеств. Пребывание подростка в агрессивной среде, необходимость подчинения, неукоснительного исполнения всех приказаний закаляет его, готовит к будущим трудностям. Весь вопрос лишь в том, какова цель подобного воспитания.

С точки зрения гуманистической российской педагогики, далеко не безупречный моральный климат «паблик скулс» нельзя считать порождением высокой корпоративной культуры, однако отдельные внешние элементы английских «публичных школ» уже заимствуются некоторыми российскими школами, лицеями и колледжами.

Несложно придумать и воплотить собственный дизайн школьной формы, отличающей учащихся одной школы от другой: порой, как уверяют дизайнеры школьной моды, достаточно внести в урочные пиджачки и брюки-юбки всего один значимый элемент — бейсболку, пилотку, вязаную шапочку, шарф, ремень, галстук, рубашку или пиджак с соответствующей эмблемой.

Более того, теперь и у нас довольно частым становится собственное имя школы, например, «Артемьевская Гимназия» или «Григорьевский Лицей», и надо признаться, что такие марки звучат ничуть не хуже, чем знаменитые «Бесстужевские курсы» или «Высшие женские курсы Герье».

Как обзавестись собственным именем обычной школе? Очень просто. Практически в каждом учебном заведении, где ведётся военно-патриотическая работа, бережно хранятся и передаются из поколения в поколение имена героев Великой Отечественной войны — учеников и учителей, совершавших подвиги, отдавших жизнь за свободу и независимость нашей Родины. Парадоксально, но школ, которым присвоено имя того или иного героя, даже в Москве относительно мало. Между тем присвоение школе имени собственного обязывает ученика быть достойным памяти того или иного патриота. Именно поэтому работу по присвоению школам имён выдающихся граждан страны следует усилить. Вспомним «Республику ШКИД»: именно в первые советские годы прогрессивные и тогда, и сейчас методы образования, может быть, не вполне ещё осознанно, восходили к брендингованию, то есть отличию, выделению школы, колледжа или лицея из общего ряда.

### Корпоративная культура

Термин «корпоративная культура» возник полвека назад, во второй половине XX века, хотя само понятие существовало гораздо раньше. Как ни странно, образцами высокой корпоративной культуры были ещё японские самурайские кланы, европейские рыцарские ордена и... преступные сообщества Италии, известные под общим названием «мафия». Их общие признаки: безукоризненное знание

своего места в структуре и своих обязанностей, беспрекословное подчинение младших старшим — формировали организации, способные решать крупномасштабные проблемы на уровне целых стран и культур, и далеко не только военного свойства.

В XX веке понятие корпоративной культуры стало особенно актуальным в свете развития либеральной концепции «свободного рынка». Начало целенаправленного изучения корпоративной культуры приходится на 1970–1980-е гг.: труды основоположников этого направления описывают как раз ту самую офисную среду, которую мы знаем сегодня по многочисленным описаниям. Наряду с понятием «офисное рабство» и некоторыми другими определениями, напрямую связанными с утрированно унифицированным и безликим образом жизни, смысловой центр которого — гонка за высокими материальными стандартами, встречаются и вполне здравые повествования о подлинных, крепких коллегиальных отношениях, творческом подходе к работе.

Корпоративная концепция изначально представляет компанию как «укреплённый лагерь», обороняющийся не столько от конкурентов, сколько от неблагоприятных воздействий среды. Сплочённость коллектива порой становится ключевым условием выживания. Некоторые виды корпоративной культуры предписывают работнику не просто заинтересованность в успехе компании, но веру в успех.

Сегодняшние глубоко интегрированные в рынок компании по внутреннему психологическому климату напоминают острова, затерянные в бурном океане: постоянная коррекция нормативной базы, точечные воздействия регулятора, усиление горизонтальной конкуренции заставляют менеджмент всё больше усилий тратить на материальную и нематериальную мотивацию персонала. Современные рыночные концепции главный

упор делают на приумножение человеческого капитала, воспитание в работнике как в свободной личности не только материальной, но и нравственной, духовной заинтересованности в результатах работы. В таких гигантах информационной индустрии, как Google, Facebook, Vodafone, Skype, Youtube, Nokia и многих других, огромное внимание уделяется корпоративному дизайну помещений в качестве смыслообразующих пространств для всестороннего развития личности. Оригинальные интерьеры призваны сделать рабочую среду органичной, усиливающей воображение, креативность мышления.

У корпоративной культуры — две функции; она призвана выделить организацию из ряда, подчеркнуть её уникальность, и нацелить на достижение успеха. Таким образом, корпоративная культура есть совокупность разделяемых работниками ценностных ориентаций, норм и традиций, определяющая индивидуальность организации и формирующая сопричастность к решению её стратегических и тактических целей и задач.

Корпоративная культура как системообразующий элемент организации, влияет практически на все стороны её деятельности. Кратко перечисляя функции корпоративной культуры, можно указать такие, свойственные и школе, как познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная и стабилизационная функции.

### Возвращаясь к школе

Переход страны к новому технологическому укладу, в котором ведущую роль, так или иначе, будут играть корпорации, предполагает, что к их распорядку учащихся следует приучать заранее. Для отработки моделей поведения, соответствующих высоким стандартам, школы могут проводить среди учащихся и педагогов командные тренинги, направленные на усиление горизонтальных связей, воспитание корректного отношения друг к другу,

взаимопонимания. Творчески можно подходить и к стимулированию учащихся и учителей в зависимости от свойств школьного бренда. Есть множество иных, кроме прямых денежных поощрений учителям и почётных грамот детям, элементов поддержки и тех, и других.

Важнейшие элементы корпоративной культуры — традиции и обряды. Трудно представить себе ученика учебного заведения, стремящегося к высоким стандартам, не знающего историю своей школы. Она должна быть изложена в краткой и доступной форме на отдельном стенде при входе в школу. Сегодня это скорее редкость, чем правило. Для того, чтобы представить себе школьную обрядность, мало организовать однотипные линейки к 1 сентября и «последние звонки», а в промежутках — танцевально-развлекательные «огоньки», здесь нужен подход нестандартный. При этом не стоит превращать класс в тоталитарный механизм подавления личности: ни один ученик не должен чувствовать себя безвольной частью классной машины, стремящейся к абсолютной успеваемости и идеальному прилежанию под страхом санкций.

Однако не стоит за поисками достойной атрибутики упускать главное — сущности корпоративной культуры, не просто проецируемой на корпоративное управление, но значительно его облегчающей.

Сегодня внутренняя инициатива в школе во многом отдана на откуп родительским комитетам. Родительские собрания раз в триместр или полугодие проходят как производственные совещания: мамы и папы, бабушки и дедушки решают вопросы сбора средств на мероприятия, обсуждают бюджет, расходы. Тем самым в детях воспитывается инфантильность по отношению к деньгам: родители выступают в качестве той самой «тумбочки», из которой волшебным образом берутся деньги, что в корне неверно, особенно по отношению к старшим классам.

Совместное — родительское, учительское и детское — обсуждение расходов и доходов класса могло бы принести процессу обучения несомненную пользу уже тем, что дети получали бы верное понятие о ценовых масштабах тех или иных материальных ценностей (товаров и услуг), учились планировать будущие расходы и минимизировать их. Процедуры планирования расходов и отчёта по ним крайне близки проблематике домохозяйств с их сложной экономикой в условиях ограниченных ресурсов. Участие детей в организации тех или иных мероприятий хотя бы отчасти могло бы решить проблемы множества молодых семей, не имеющих понятия о грамотном бюджетировании доходов и расходов. Весьма полезна долговременная, стратегическая деловая игра.

### Деловые игры

Деловые игры зародились в XVII—XVIII вв. и были первоначально исключительно военными. Сначала их называли «военные шахматы», потом — «манёвры на карте». Столетием позже один из прусских генералов применял игровой метод при обучении офицеров. Но применительно к производственно-хозяйственной деятельности деловые игры стали впервые применяться именно в России. Деловая игра («Перестройка производства в связи с резким изменением производственной программы») была проведена в 1932 году в Ленинградском инженерно-экономическом институте и была названа её автором, М.М. Бирнштейн, «организационно-производственным испытанием». В игре участвовали как студенты, так и руководители предприятий. В 1930-е гг. проводимые в СССР деловые игры предназначались для отработки в лабораторных условиях новых форм организации производства, систем диспетчерского управления, деятельности персонала электростанций в аварийных ситуациях и т.п. — однако практика деловых игр была тогда же, в 1930-е гг., и прервана.

Возобновление её связано с деятельностью в 1950-х гг. Московского методологического кружка Г.П. Щедровицкого. Методы, разработанные этим талантливым учёным, легли в основу большой практической работы его сторонников и учеников, которые провозгласили новую эпоху игр под названием «организационно-деятельностные игры» (ОДИ). Сочетание жёстко структурированной деятельности

с сильнейшим давлением на личность каждого участника давало невиданные доселе результаты: разрабатывались варианты развития ситуаций с высокой степенью неопределённости. Метод стал применяться как средство решения сложных межпрофессиональных комплексных проблем.

В 1975 году в Звенигороде по инициативе Центрального экономического института АН СССР и экономического факультета МГУ состоялась школа «Деловые игры и их программное обеспечение». С этого момента советское «игростроение» пошло в гору: возникли имитационные игры не только на экономические, но и на другие темы, например, биологические, медицинские, архитектурные. В 1970—80-е гг. появляются целые школы обучающихся игр: Таллиннская школа В.К. Тарасова, ролевые игры в тренинге, деловые игры в педагогике и т.п.

В 1980—90 гг. начинается использование игрового подхода для решения серьёзных экономических, экологических и даже политических проблем.

### Школьная деловая игра

Игровой метод в средних школах применяется довольно редко: он создавался для взрослых, и его адаптацией к детским потребностям сегодня занимаются немногие методисты-энтузиасты. Региональный опыт свидетельствует: наиболее развит сегмент деловых игр применительно к урокам информатики, чуть менее — к курсам истории и обществознания.

Деловая игра непредметного цикла требует от ученика комплексных знаний из разных отраслей, и это представляет собой определённую сложность. Дети далеко не всегда готовы переключаться с предмета на предмет, и тем более применять при решении той или иной проблемы интегрированные, «надпредметные» массивы знаний. Именно поэтому

постановка задачи деловой игры должна исходить из принципа последовательной этапности. Каждая деловая игра должна подчиняться строгому алгоритму — совместная разработка сценария, определение и назначение ролей, системы оценивания вклада каждого из участников, далее — сама игра и её анализ (обсуждение).

Деловая игра в школе строится, исходя из чётко поставленной задачи и определения круга методов, которыми она может быть решена. Учащиеся, впрочем, могут самостоятельно находить более экономные методы решения проблем и тем самым расширять методологию. При этом каждая деловая игра идеологически нацелена на экономное решение поставленной задачи.

### Игра в «Совет директоров»

«Если уж играть, то по-взрослому», — говорил один из моих умных учеников. Он прав: игра — подготовка к взрослому будущему. Для того, чтобы опыт реализации того или иного проекта успешно прививался детям, можно преобразовать структуру класса по образцу крупных предприятий: избрать Совет директоров (СД) с председателем, уставом и прочими аксессуарами власти — например, переходящим жезлом или значком. Директора будут знать, чем им заниматься на классных часах: именно их доклады по секторам ответственности могут составить сущностную часть любого классного часа.

Вспомним структуру октябрятской звёздочки: командир, член учебного комитета, цветовод, санитар, библиотекарь... Теперь другое время, а значит, и другие специализации: директор может отвечать не только за успеваемость и здоровье, но и за межклассовую интеграцию, информационные технологии, методологию обучения, безопасность... Представьте только, какое поле для деятельности открывается здесь! Важно лишь, чтобы все эти секторы ответственности были востребованы и желанны самими детьми. Точно так же, как

в настоящих советах директоров, в классе должны быть независимые директора, одним из которых может стать классный руководитель.

Именно иерархия должностей и распределение ответственности способны отладить классную и внеклассную работу, если при этом чётко, а не спорадически, ведётся график выполнения мероприятий, назначаются ответственные, формируются и обсуждаются ежемесячные и ежеквартальные отчёты. Такие графики могут стать органичной частью электронного журнала. Совет директоров действует по разработанному уставу, и сами директора исполняют разработанный ими же для самих себя функционал, который преобразуется и в соответствии с общей постановкой задачи, и с их индивидуальными склонностями (талантами).

Сфера управления классом достаточно сложна и захватывающа для того, чтобы дети могли проявить себя талантливыми управленцами: выявить комплекс проблем, разработать план урегулирования, воплотить его в жизнь и отчитаться перед собой и классом в режиме краткой презентации. Эта практика приносит внутреннюю уверенность в том, что любое, даже самое трудное, задание можно разбить на этапы и последовательно довести его до логического конца. Целевые показатели можно задавать сначала в пробном режиме: их коррекция сама по себе представляет вполне самостоятельный познавательный процесс, в результате которого оцениваются реальные возможности (ресурсы, умения и навыки), с одной стороны, и их воплощение — с другой.

Так, проект «Управление личной успеваемостью», включающий анализ причин неуспеваемости и план постепенного их устранения, представляет собой индивидуальный исследовательский опыт, который может быть распространён на тех учащихся, которые захотят им воспользоваться со своими поправками и коррективами. Распространяться такой опыт может путём

презентации на том же классном часе. Или, например, проект «Управление чистотой в классе» также способен привлечь внимание как детей, так и взрослых, а результаты исследования вполне можно защищать на педагогическом совете.

Итоги личной управленческой практики ученик включит в портфолио, а классный руководитель сделает на их основании вывод о том, в каких предметных конкурсах и олимпиадах может участвовать школьник в соответствии с выявившимися склонностями.

### Взрослое будущее

Сегодня федеральные корпоративные нормы внедряются в повседневную практику ведущих российских компаний в режиме рекомендательном, притом, что многие из них уже разработали и внедрили свои, и гораздо более жёсткие, корпоративные кодексы. Правила корпоративного кодекса частично прописаны в контракте или трудовом договоре: «Работник обязан приходить на место службы в чистой одежде, соответствующей высокому месту компании...» и т.п.

Школьные уставы содержат, по сути, то же самое: «Школьник обязан приходить в школу в чистой, отглаженной одежде установленного образца...», но это лишь так называемый «дресс-код», так сказать, внешняя оболочка. Мало быть чистым и отглаженным, полным респектности учиться, исполнять указания — нужно писать в жизнь такого сложного коллектива, как класс, шире — параллель, ещё шире — вся школа. Далеко не у всех это получается, и не в каждой школе есть мудрые психологи, способные исподволь наблюдать жизнь класса и заключать, кто какое место в ней занимает.

Прикладная психология говорит — в каждом классе свои лидеры формальные и неформальные, и свои же изгои и парии. Но эти роли — неужели не способны динамически меняться? Вдумчивые классные руководители прекрасно видят, что на протяжении года ничто здесь не остаётся постоянным, «всё течёт». Каждый практикующий педагог знает, что староста класса далеко не всегда — лидер, чаще всего это просто исполнительная отличница.

Жизнь детского коллектива состоит из множества недоступных взрослым сюжетов, образующих жизнь класса. Пубертация, влюблённость, увлечение какой-либо деятельностью, включая интересную компьютерную игру, книжку, или, напротив, девиантные наклонности учащегося — сами по себе становятся побудительными причинами. Учитывая и суммируя их, классный руководитель и психолог сообща вполне способны «расслаивать» учащих, которые являются зачатком для внедрения корпоративных норм, то есть, применительно к школе, — адресных педагогических воздействий на лидеров и парий. Цель такого педагогического воздействия — ограничение произвола: педагогическое воздействие в идеале призвано ограничить произвол лидеров и поощрить инициативу изгоев.

Если вникнуть в повседневные проблемы класса, на поверхности окажется комплексный фактор «неустрашимого шума в классе». Это, прежде всего, результат следования учащихся не лучшим поведенческим образцам. Отсутствие желания учиться, показная и явная лень, постоянное отвлечение на мобильные приложения — далеко не полный список того, с чем приходится сталкиваться. Учитель в современной школе слишком часто оказывается в зоне «параллельной реальности»: исполняя свои обязанности, он пытается разъяснить материал, но класс живёт своей отвлечённой от учебного процесса жизнью, скорее отвлекаясь на учительские «рассказы», чем внимая им. Разумеется, в такой обстановке рассчитывать на какое-либо повышение успеваемости невозможно. Не каждый учитель способен установить в классе дисциплину с тем, чтобы учебный процесс двигался в желаемую сторону. Именно поэтому администрация школы в целом должна быть заинтересована во внедрении высоких образцов школьной культуры. **НО**