

**ТЕХНОЛОГИИ**

**И ИНСТРУМЕНТАРИЙ**

**А. Дахин**

Буллинг — издержка социализации  
российского школьника?

**91 – 100**

**А. Фомина**

Можно ли научить смыслом?

**101 – 108**

## БУЛЛИНГ – ИЗДЕРЖКА СОЦИАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО ШКОЛЬНИКА?

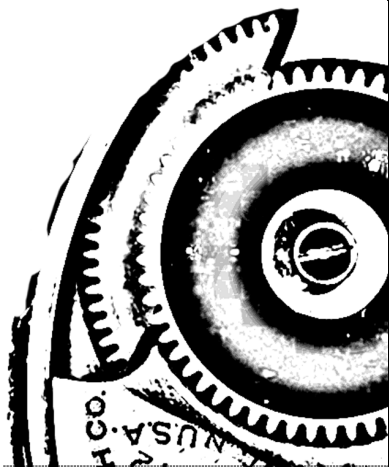
**А. ДАХИН**

«Со временем люди сожалеют обо всех совершённых грехах,  
и ещё о нескольких, которых не совершали,  
когда подворачивалась возможность».

*Элизабет Тейлор*

**В** основе нашего научно-педагогического интереса лежит педагогика общей заботы, предложенная в своё время Л.Г. Борисовой и давшая старт целому социологическому направлению [1, с. 22-23]. В данной статье исследовательское внимание автора сосредоточено на проблеме социализации школьников-подростков, приводящей, во-первых, к скрытой слабости сильного пола, во-вторых, к излишней эмансипации девочек. Обе эти тенденции нашли своё самовыражение через такой неприятный, на первый взгляд, феномен, как буллинг.

Дело в том, что современных мальчиков иногда называют «забытыми детьми», но они всё чаще напоминают о себе асоциальной активностью, агрессией и даже вандализмом. Так получилось, что в начале 21 века педагоги (и не только) неожиданно для самих себя установили, что мальчики являются слабым звеном современного воспитания. По данным И. С. Кона, именно мальчики чаще болеют, хуже учатся, больше совершают всевозможных правонарушений [2, с. 4]. Одно из них — буллинг, выражаемое в агрессивном преследовании одного школьника другими членами детского коллектива. Иногда это приводит к тому, что жертва





теряет уверенность в себе, у неё культивируется чувство вины за свою якобы неполноценность. Всегда ли эта ситуация непедагогична? Возможно ли её использование для выработки психологической устойчивости подростка через превращение неизбежного, к сожалению (к сожалению ли?), буллинга в относительно контролируемый механизм социализации? Можно ли его поставить на службу социализации? Постараемся последовательно разобраться в этих вопросах.

### Социология буллинга

Собственно буллинг как социологическая проблема имеет давнюю и даже, если так можно выразиться, библейскую предысторию. Взять хотя бы красноречивые примеры отношений Каина и Авеля, Исава и Иакова, одиннадцати братьев Иосифа, царя Давида и братьев его. Список персонажей можно было бы дополнить.

По мнению всё того же И. С. Кона, буллинг значительно чаще распространён среди мальчиков, и это считается «нормальным» аспектом подлинно мужских отношений [2, с. 496-497]. Юноши-старшеклассники чаще задираются и травят друга, чем девушки (по нашим данным в соотношении 37,4% к 24,5% от числа опрошенных 750 школьников). Школьный, а чаще студенческий буллинг иногда выглядит игровым поведением юношей, т. к. в нём изображаются не столько подлинные, сколько смоделированные, выдуманные рассказы о головокружительных достижениях. Особенно преуспел в этом психоэротический фольклор наших героев.

Главные жертвы буллинга тоже мальчики. Встречается, конечно, и межгендерная травля, когда мальчики нападают на девочек и даже наоборот, девочки воюют с мальчиками. Но масштаб этого буллинга меньше, и «по совокупности» задираний не превышает 12,8% среди наших респондентов. Видимо, женщины по природе своей склонны контролировать собственную агрессию, используя для разрешения конфликтов разнообразные механизмы, и не ограничиваются только выплеском негативных эмоций на академического партнёра. Чаще всего буллинг — это парные отношения, за которыми стоит физическое неравенство, а также положение в референтной или социальной группе. Все эти диспропорции позволяют одному школьнику подчинять себе другого. В миниатюре, это вполне приемлемый сценарий отношений между подростками. Есть общеизвестные позитивные последствия конфликтов, которые вполне можно распространить и на буллинг: 1) разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами; 2) получение новой информации об оппоненте; 3) сплочение коллектива в борьбе с внешним «врагом»; 4) стимулирование к изменениям и развитию; 5) снятие синдрома покорности у подчинённых; 6) диагностика возможностей оппонентов и др. Не будем торопиться с выводом, что буллинг-конфликт всегда приводит к оздоровлению отношений в коллективе. В первую очередь необходимо понять, какой ценой достаются эти «постконфликтные блага», стоят ли затраченных сил эти «разрядки», «сплочения» и «диагностики».

Собственно буллинг наступает только при определённой длительности, регулярности и настойчивости такого рода отношений, приводящих к виктимизации, как ни странно, обоих участников буллинга. Дело в том, что активно взаимодействуя с жертвой, агрессивно настроенный подросток невольно ориентируется на



непривлекательные качества партнёра, перенимает и бессознательно копирует их. В истории подобного рода «победы» жертвы над своим покорителем известны. Так, император Нерон настолько усердно боролся с христианами, что сам не заметил, как предоставил римлянам возможность детально познакомиться с новой религиозной доктриной. В результате Римская империя приняла христианскую религию как основную. Победённые физически христиане одержали над своими угнетателями победу духовную.

В других ситуациях контакты, подобные буллингу, вполне легальны и способствуют становлению эго-идентичности учащегося, познающего себя и в таких социальных взаимодействиях. Действительно, большинство инициаторов буллинга — активные, популярные среди девочек мальчики, чаще спортивного телосложения. Их коммуникативная партитура разнообразна и невольно привлекает внимание сверстников обоего пола. Тем самым создаётся благоприятная почва для манипулирования другими, иногда приводящая к злоупотреблениям. Следуя идеям психоанализа, можно было бы заключить, что вымещение агрессии — это компенсация каких-то подростковых невротозов. Но тогда практически все российские подростки автоматически попадут в категорию невротиков и «станут» больными, по крайней мере, в контексте данной темы. Всё же эмоции, даже агрессивные, лучше отреагировать, а не держать в себе. Но для этого необходима легальная, педагогически приемлемая основа. Лучше, если учителя создадут её сами, таким образом идентификация подростка будет происходить при относительно контроле со стороны взрослых.

Многие преподаватели знают, что в ученической аудитории уже определены социальные привилегии, по которым старшие могут командовать младшими. Такие псевдо-законные права ассоциируются с повышенной маскулинностью «настоящих пацанов», готовых подчинять себе недостаточно зрелых и слабых мальчиков. Более того, распространены ритуалы, имеющие давнюю историческую традицию, например, перехода мальчика из младшей в старшую социальную группу. В неформальных ассоциациях такие «повышения» оформляются специальными обрядами, сопровождающимися тяжёлыми испытаниями для соискателей титула «свой парень». Хотя явление это тоже имеет историю, однако современный буллинг имеет узконаправленные — профессиональные — черты узаконенного группового насилия и способа установления внутригрупповой иерархии, в частности, в воинских подразделениях. Любопытно, что кадеты военной академии США (Vest Point — The U.S. Military Academy, New York, 2011), с которыми мне приходилось общаться, считают буллинг безобидной игрой с условно-ритуальными действиями, которые лишь иногда превращается в настоящее групповое насилие. По словам тех же кадетов, буллинг активно практиковали военные «братства» США. Однако по мере того как об этом социальном опыте становилось известно общественности, с ним (опытом), как и с самим братством началась вестись война, административная, конечно, потому что в своих крайних формах буллинг приводил к несчастным случаям и даже гибели военнослужащих. Заметим, что в нашей стране такая статистика практически закрыта, а российские курсанты военную тайну не выдают. Из беседы с американскими студентами Калифорнийского университета города Чико мы узнали, что в некоторых колледжах США студенческие братства сохранены, но все ритуалы молодёжной инициации поставлены под жёсткий контроль деканата. (Опрос проводился в рамках проекта





«Калифорния и Сибирь: встреча педагогических культур» (California & Siberia: The Meeting of Educational Cultures), грант #2501SPI American Councils, 2005.) Относительно направляемым является, пожалуй, только досуг членов братства. Как видим, буллинг — явление интернациональное.

### Буллинг и школьный конфликт

Есть ли взаимосвязь между буллингом и собственно академической деятельностью школьников? Для ответа на этот вопрос проведём сначала сопоставление успешности школьников с частотой конфликтных ситуаций, в которые они попадают. Хотя связь между успеваемостью и конфликтностью, казалось бы, находится «на поверхности», но для объективного вывода всё же необходимы фактические результаты.

Итак, каковы причины конфликтов в школе? С этим вопросом мы обратились к учащимся ряда новосибирских школ [3, с. 59-62]. Данные сведены в табл. 1.

Таблица 1

**Распределение ответов учащихся 11-х классов на вопрос «Если у тебя бывают конфликты с учителями, то каковы их причины?», %**

Причины конфликтов с учителями	Юноши	Девушки
<b>Выполнение (невыполнение) главной социальной функции (роли) учащегося</b>		
1. Пропуски занятий, опоздания	19,8	15,7
2. Моё поведение в школе	18,9	11,3
3. Моя успеваемость	11,0	8,6
<b>Отношение к учителям, их профессиональным действиям и свойствам личности</b>		
4. Несправедливо ставят оценки	31,8	29,9
5. Скучные уроки	22,6	13,4
6. Мне не нравятся некоторые предметы	15,1	13,4
7. Непонятно объясняют материал	13,0	13,0
8. Несовременные взгляды учителей	12,6	7,0
<b>Поведение учащихся, обусловленное особенностями их личности (наличием «Я-концепции»), защита круга друзей</b>		
9. Мой характер	13,6	10,1
10. Курение и тому подобное	9,5	2,5
11. Мой внешний вид: причёска, одежда и др.	5,2	6,5
12. Несправедливость к моим друзьям	12,8	10,6
Конфликтов практически не бывает	37,5	50,3



Сначала представим распределение ответов среди респондентов юношей и девушек. Гендерный аспект даёт важную информацию. Социальный пол (или гендер) часто используется педагогами в качестве основного дифференцирующего фактора поведения подопечных.

Анализируя данные, представленные в табл. 1, сразу сделаем небольшое эмпирическое обобщение и дадим оценку двум тенденциям.

1. Практически по всем причинам и поводам конфликтов мальчики лидируют. Они, может быть, этого и следовало ожидать, доставляют учителям больше беспокойства, чем девочки. О том, что «конфликтов практически не бывает», сообщили всего 37,5% мальчиков, среди девочек неконфликтующих оказалось больше (50,3%). Мальчики-старшеклассники гораздо активнее «воюют» с учителями, но им чаще достаётся от педагогов.

2. Больших количественных различий между мальчиками и девочками в представленном наборе конфликтов не наблюдается. Основные различия касаются первой группы причин: у мальчиков чаще возникают конфликты из-за поведения в школе (18,9% — мальчики, 11,3% — девочки), пропусков занятий и опозданий (соответственно, 19,8% и 15,7%), а также из-за курения (соответственно, 9,5% и 2,5%).

Девочки опередили своих коллег только в одном случае — «Мой внешний вид: причёска, одежда» (5,2% — мальчики, 6,5% — девочки). Не исключено, что это более «женский», чем «мужской» повод для разногласий, хотя внешний вид многих постсовременных мальчиков также вызывает вполне обоснованный протест со стороны людей старшего возраста.

Возможно, дело в распространяющейся тенденции применения мужчинами традиционно женских техник для собственной презентации. Хотя, как мы видим, влияние модного тренда современных метросексуалов на школьную аудиторию ещё запаздывает. Общего взгляда на столь серьёзную проблему явно недостаточно. Гендерных проблем здесь немного, границы между ними стираются, поэтому необходим другой аспект рассмотрения, другой дифференцирующий фактор поведения, иная, более развёрнутая гипотеза.

Чтобы выяснить, является успеваемость причиной или следствием конфликтных отношений, мы оформили другое распределение эмпирического материала. Для этого понадобится такая «представительная» таблица, которая позволила бы исследовать дифференцирующую силу фактора «успеваемость учащихся». Тем более что предмет рассмотрения — буллинг в школе всё равно привёл бы нас к необходимости разделить учащихся на группы с высоким, средним и низким уровнем академической успешности.

В этом подходе должны проявиться конкретные закономерности ролевых и межличностных отношений конфликтующих сторон — учащихся и учителей. Рассмотрим всё это с помощью табл. 2 на новой презентации опытно-экспериментального материала — успеваемости учащихся.





Таблица 2

**Ответы выпускников о конфликтах с учителями  
в зависимости от успеваемости, %**

Причина конфликтов	«Хорошо» и «отлично»	«Хорошо» и «удов- летворительно»	«Удовлетво- рительно» и «плохо»
<b>Выполнение-невыполнение главной социальной функции (роли) учащегося</b>			
1. Пропуски занятий, опоздания	10,0	18,8	35,1
2. Моё поведение в школе	9,7	16,2	19,5
3. Моя успеваемость	2,5	10,3	29,3
<b>Отношение к учителям, их профессиональным действиям и свойствам личности</b>			
4. Несправедливо ставят оценки	27,8	34,4	22,4
5. Скучные уроки	12,2	19,3	23,0
6. Мне не нравятся некоторые предметы	9,3	16,2	20,1
7. Непонятно объясняют материал	10,7	15,4	13,2
8. Несовременные взгляды учителей	8,3	10,2	8,0
<b>Поведение, обусловленное особенностями личности (собственным «Я»), защита круга друзей</b>			
9. Мой характер	10,2	10,8	19,5
10. Курение и тому подобное	2,2	5,5	14,4
11. Мой внешний вид (прическа, одежда)	4,7	6,2	8,0
12. Несправедливость к моим друзьям	10,3	11,0	16,7
Конфликтов практически не бывает	58,0	40,2	25,3

Сопоставим представленные в табл. 2 числовые данные по каждой строке. Видно, что успеваемость заметно влияет на характер конфликтов в школе.

Выполнение или невыполнение главной функции учащегося влияет на его положение в школьном коллективе. Вокруг успеваемости разворачивается наибольшее количество всевозможных нравственных коллизий. По уровню успеваемости оценивается успешность выполнения юношами и девушками их социальной роли. Анализ типичных конфликтных ситуаций, проведённый Т. Н. Мальковской, показал, что в их основе, как правило, лежит неудовлетворительное выполнение подростками их главной социальной функции, то есть несоответствие уровня успеваемости ролевым ожиданиям окружающих (учителей, родителей, социальных партнёров, наконец, одноклассников) и нарушение правил поведения, предъявляемых к ним как к обучающимся [4].



В этом «содержательном» комплексе конфликтов трудно понять, что с чем связано; что — причина, а что — следствие. «Плохое поведение — пропуски занятий — низкая успеваемость» — это звенья одной цепи. Здесь надо искать социально-педагогические и психологические факторы. В данном проекте мы выясняли, являются ли эти события причиной конфликтов между субъектами образовательного процесса. Чем хуже учатся подростки, тем больше конфликтов. Как поступать в этой ситуации педагогам? Для учителей существуют простые рекомендации, связанные со снижением требовательности, можно не замечать вызывающего поведения или действовать с «позиции силы». Менять содержание образования — сложный и длительный процесс, не всегда входящий в компетентность преподавателя (в юридическом смысле). Один из вариантов выхода — применение педагогической технологии, «снимающей» часть проблем почти автоматически благодаря присутствию глобальных коллективных целей образования и иным — партнёрским — отношениям. Но для этого потребуются адресные социально-педагогические воздействия на буллинг, имеющий в своём составе разнообразные варианты, представленные ниже.

### Разновидности школьного буллинга

Проведём классификацию встречающихся видов буллинга по нескольким основаниям.

1. По степени активности. Выделяем агрессивный и пассивный буллинг.
2. По возможным последствиям: компенсаторный и виктимный.
3. По временным рамкам: ситуативный и постоянный.
4. По сфере распространения: аудиторный, информационно-коммуникативный (или кибербуллинг), досуговый.
5. По адресной направленности: буллинг, направленный на детей из малообеспеченных семей, на детей с ограниченными возможностями и способностями, почему-то на одарённых детей и на приезжих (новеньких).

Активные участники буллинга травят практически всех. Эти мальчики грубы, даже жестоки, не обременены навыками самоконтроля, и, как правило, с завышенной самооценкой (да простит нас Зигмунд Фрейд!). Таких мальчиков, к сожалению, много. Чуть ниже по степени активности идут, так называемые, тревожные активисты буллинга. Их поведение основано на желании компенсировать неуспех в чём-то или где-то. Они чаще уподобляются своим жертвам, копируя и перенимая у них сначала в игровой форме критикуемые качества. Вот здесь, следуя психоанализу, можно найти неуверенность в себе, низкую самооценку, одиночество, эмоциональную лабильность и противоречивость. Случается, что мальчики мстят буллингом за буллинг. В армейских коллективах такое явление носило название «дедовщина».

Иногда задиранье происходит в порядке самозащиты, т. е. это превентивная мера, иногда называемая пассивным буллингом. Сценарии здесь могут быть самые разнообразные, в зависимости от виктимогенной ситуации. Между «партнёрами» по буллингу могут складываться и доверительные отношения — они уже знают и понимают друг друга, а это основание для сотрудничества, в дальнейшем — для дружбы.

Связь буллинга и виктимизации И.С. Кон объяснил так: «Социально изолированные, выключенные из коллективных связей дети становятся жертвами, потому





что не могут адекватно ответить на провокации, без которых не обходится никакое детское, особенно мальчишеское, сообщество» [2, с.500].

Буллинг одарённых детей — это новый и несколько неожиданный профессиональный сюжет для российских педагогов. Некоторые школьники отмечали, что подвергались травле не из-за одарённости, а по причине своей непохожести, выделяющей их личные качества из почти однородной группы сверстников. Таким образом, вторая сторона одарённости — это социальная депривация ребёнка, подстерегающая его в школьном коллективе. По-видимому, одарённость коррелирует с повышенной чувствительностью ребёнка к травле. Кроме того, одарённые дети считают, что травля вызывается внешними причинами, но принимают ответственность за разрешение таких ситуаций на себя. Особенностью является и то, что талантливые дети тяжело переживают нефизические формы травли, понимая и воспринимая психологические. Конечно, в результате взросления их стратегии преодоления постбуллинговой фрустрации улучшаются и совершенствуются, что позволяет им вырабатывать собственные механизмы психологической защиты [2, с.502-503].

По ходу взросления у человека приходит понимание того, что задиранье не есть единственный способ разрешения противоречий. Лучше, если этот вывод обойдётся без череды «проб и ошибок», а придёт в некоторой педагогической трактовке.

Ниже приведём список возможных усилий, снижающих «градус» конфликтности без присутствия буллинга, выработанный участниками нашего проекта. Сделаем пояснение, что в экспериментальной группе (70 школьников) всевозможные межличностные коллизии моделировались самими преподавателями даже на уроках. Но собственно конфликт и механизмы его разрешения находились под относительным контролем учителей в течение полугодия. Затем школьникам была предложена анкета, по которой они сами оценили некоторые свои умения. Казалось бы, тренинг по профилактике буллинга должен с неизбежностью привести к социальному развитию участников общего образования. Однако это утверждение становится научным фактом, когда явления, принятые к рассмотрению, измерены, проанализированы, взаимосвязь между ними установлена и проверена на убедительном статистическом материале. Тогда педагогический факт становится явлением научным, он эксплицируется как закономерность, демонстрируя существенную и весьма устойчивую связь между исходными, принятыми к рассмотрению гипотезами.

*Таблица 3***Количество учащихся, эффективно использующих рекомендации по преодолению буллинга (в процентах от числа опрошенных)**

Механизм выхода из конфликтной ситуации, приводящей к буллингу	Контрольная группа (%)	Экспериментальная группа (%)
Оценка перспективы развития конфликта	17,3	35,1
Инициатива по преодолению конфликта	19,1	27,0
Готовность не проявлять негативные эмоции	11,9	18,5





Умение находить естественные причины защиты оппонентом своих интересов	21,7	39,9
Способность находить менее затратные механизмы разрешения противоречий через метод двойников	12,8	29,1
Умение отделять сущность конфликта от его «фасада»	13,6	34,1
Знание опасений оппонента и причин их порождающих	29,3	48,4
Определение критериев, по которым можно заключить, что сценарии конфликта становятся более «мягкими»	15,8	19,0
Умение признавать собственные ошибки, но не в ущерб своим интересам, а для большей открытости отношений	10,7	16,8

Сделаем некоторые обобщения смоделированных нами способов устранения конфликта (или хотя бы снижения его активности).

1. Почему важно оценивать перспективы конфликта? С партнёром по образованию ещё предстоит сотрудничать, допустим, защищая тему в той или иной проектной деятельности. Итоговая оценка распространена на всех участников исследования. И оппонент — качество не пожизненное, а временное.

2. Вспоминая Сократа, можно согласиться, что трудно ждать конструктивной инициативы от не очень умного, да к тому же упрямого партнёра. Не лучше ли проявить инициативу самому?

3. Негативные эмоции неприятны обеим сторонам конфликта. Не проще ли обойтись без них?

4. Защита интересов оппонента также естественна, как и собственная защита. Так стоит ли на него обижаться и за что?

5. Метод двойников позволяет выйти из конфликта. На место оппонентов ставятся подставные лица; а участники конфликта смотрят и беспристрастно анализируют их поступки. Частичная правота так проще «высвечивается» и позволяет находить другие, менее эмоционально затратные механизмы разрешения противоречий.

6. Важно увидеть за поводом и внешним фасадом конфликта его истинную сущность. Как учил шотландский философ Дэйвид Юм, надо уметь отделять должное от сущего. Метод настолько эффективный, что получил красноречивое название «Гильотина Юма», беспристрастно отделяющая названные выше качества.

7. Знать опасения оппонента, значит предотвратить столкновения с ним. Возможно, что и он поймёт ваши беспокойства. Для этого необходимо подобрать «язык», приемлемый для обсуждения интересов обеих сторон.

8. Уметь отделить существо конфликта от особенностей его участников. Личностные качества участника конфликта иногда выходят на передний план. Порой нам не нравится внешность, жестикуляция, артикуляция, принадлежность к субкультуре и т.п. Это причина или повод для конфликта?

9. Чтобы подготовить варианты разрешения конфликта, учитывающие интересы всех сторон и приводящие хотя бы к смягчению обстановки, необходимы критерии, по которым это смягчение будет прослеживаться.





10. Открытость позиции всегда импонирует собеседнику. Для этого не надо стесняться признания собственных ошибок — оппоненту это понравится.

Понятно, что любые варианты буллинга травмируют ребёнка и могут иметь драматичные последствия для него. Нам приходилось видеть, как при активном буллинге возникает представление о «хороших» и «плохих», «своих» и «чужих», о побеждённых и победителях, о врагах и друзьях (последние характеристики не всегда допускают присутствия кавычек при написании). Случается, что после завершения конфликта уменьшается степень сотрудничества, сложно восстанавливаются доверительные отношения, взаимное уважение. Однако педагогу и ребёнку все эти тонкие, почти интимные отношения просто необходимы, как говорится, здесь и теперь, на этом уроке, а «шлейф» конфликта тянется довольно долго или не исчезает вовсе.

Наш взгляд на профессиональную и нравственную неприемлемость буллинга между педагогом и школьником обусловлен тем, что субъекты конфликта — учитель и ученик — заведомо не равны ни по своему ролевому и должностному положению, ни по уровню личностного развития. Подросток не обладает достаточным жизненным опытом и способностью к деловому осмыслению ситуации. Он переживает столкновение эмоционально обострённо, а то и болезненно саморазрушительно. Учитель также нередко подвергает себя опасности так называемого «эмоционального выгорания» из-за большого количества конфликтных ситуаций.

В заключение заметим, что вопросительный знак в заглавии этой статьи указывает на сложность затронутой проблемы. Понятно, что полное преодоление буллинга невозможно, т. к. это неотъемлемая часть жизни нашего общества, если хотите, один из аспектов социализации субъекта. Мы говорим только о профилактике наиболее опасных последствий этого социального феномена. Снижая активность подросткового задиранья, мы уменьшаем показатель асоциального поведения школьников. При этом улучшение социального климата школьного коллектива возможно благодаря партнёрским взаимодействиям, направленным на «креативное напряжение» по преодолению буллинга. Получается, что если бы буллинга не было, его следовало бы выдумать... в педагогически приемлемом варианте.

### Литература

1. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов, Л. Г. Борисова. Новосибирск: СИБАГС, 2003. 256 с.
2. *Кон И. С.* Мальчик — отец мужчины / И. С. Кон. М.: Время, 2010. 704 с.
3. *Борисова Л. Г.* Мониторинг школьных конфликтов: причины, выводы, рекомендации / Л. Г. Борисова, А. Н. Дахин // Педагогические технологии. 2005. № 1. С. 57–71.
4. *Мальковская Т. Н.* Социальная активность старшеклассников / Т. Н. Мальковская. М.: Педагогика, 1988. 273 с.

[ 37 - 90 ]

Управление  
и проектирование

100