



*Learning and living
democracy*

Демократическое правление в школах



**ЕВРОПЕЙСКИЙ
ГОД ГРАЖДАНСТВЕННОСТИ
ЧЕРЕЗ ОБРАЗОВАНИЕ**

Обучаться и жить в условиях демократии

**Демократическое правление
в школах**

**Элизабет Бэкман
и
Бернард Траффорд**

Оглавление

| | |
|---|-----|
| 1. Введение | 5 |
| 2. Что такое демократическое правление в школе? | 9 |
| 3. В чем преимущества демократического правления? | 11 |
| 4. Ключевые области для демократического правления в школе: первичный анализ ... | 13 |
| 5. В чем заключается моя позиция? Ценности и поведение | 23 |
| 6. Шаг за шагом: путь к демократическому правлению | 37 |
| Ключевая область 1: Правление, руководство, управление и публичная отчетность | 39 |
| Ключевая область 2: Образование, основанное на ценностях | 48 |
| Ключевая область 3: Сотрудничество, коммуникации и участие: конкуренция и школьное самоопределение | 57 |
| Ключевая область 4: Дисциплина учащихся | 66 |
| 7. Вопросы и ответы по демократическому правлению в школе | 75 |
| 8. Примеры эффективной практики в Европе | 79 |
| 9. Демократическое правление: модели и характерные черты | 87 |
| 10. Заключение | 91 |
| 11. Приложение I: Таблица планирования | 93 |
| 12. Приложение II | 95 |
| 13. Источники | 103 |

1. Введение

Данное учебное пособие является частью серии, в целом составляющей «учебно-методическое пособие», разработанное и опубликованное Советом Европы с целью оказания помощи школам и другим образовательным учреждениям для продвижения и развития программы Обучение демократической гражданственности (ОДГ — см. приложение II). ОДГ (сокращенно) имеет огромное значение для Совета Европы, если его 46 государств-членов намерены по-настоящему продвигаться вперед по пути демократии: это понятие лежит в основе усилий, направленных на то, чтобы будущее поколение молодых граждан было готово и имело необходимые знания и навыки для того, чтобы играть свою роль в демократии — в своих общинах, в обществе в целом, а также в масштабах всей Европы. Поэтому ОДГ является той темой, которая будет неоднократно упоминаться в данном издании, а также во всех публикациях, составляющих учебно-методическое пособие по ОДГ.

Зачем нужно данное учебное пособие?

Это — инструмент для демократического правления в школах: однако это применимо ко всем типам образовательных учреждений и, кроме того, к другим структурам, где происходит обучение молодежи. Само слово «школа» используется для простоты понимания, и при этом здесь нет никакой попытки исключить другие формы или структуры образования. Аналогичным образом те, кто обучаются в этих структурах, будут называться учащимися, но при этом нужно помнить, что данный термин охватывает как очень маленьких детей (которые, однако, никогда не слишком молоды для того, чтобы жить и обучаться в условиях демократии и демократической гражданственности), так и молодых людей.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для того, чтобы помочь читателям оценить, в какой мере их школа вносит свой вклад в ОДГ своих учащихся, и таким образом в их подготовку к взрослой гражданской жизни в условиях демократии, на основании анализа того, как действует школа на повседневной основе, — а также того, как ведут себя люди. Таким образом, речь идет на самом деле не просто об обучении гражданственности в школах и не о теории или принципах демократии, обучении демократии и даже не о ОДГ. Данное пособие призвано стать практическим инструментом для того, чтобы заполнить разрыв между теорией (в виде вопроса: как мы готовим молодежь для того, чтобы она стала участвовать в демократии как взрослые граждане?) и практикой (в виде ответа: обеспечивая, чтобы молодежь получала опыт демократии в действии в каждой области жизни в школе и на каждом уровне). Таким образом, в пособии излагается несколько определений; затем описывается, как осуществляется путь в направлении демократии; с помощью данного инструмента читатели могут оценить, насколько далеко их собственные школы продвинулись по этому пути; а также даются практические советы и излагаются идеи в отношении того, как или начать такое путешествие или продолжить его, соответствующим образом анализируя достигнутый прогресс.

Для кого предназначено данное пособие?

Совершенной демократии не существует; не существует и совершенной школы; и ни одна школа не является совершенно демократичной! Значительная часть этого пособия ориентирована на руководителей школ, под которыми в наши дни имеются в виду специалисты на высоком уровне управления, которые имеют полномочия и несут ответственность за то, как работает вся школа. И авторы

основной части данного пособия этого не стыдятся! Мы оба являемся действующими руководителями, хотя мы оба и признаем, что мы далеко не единственные люди в наших школах, которые имеют вышеупомянутые полномочия и ответственность. Но первый человек в школе, который, скорее всего, прочитает данный труд (и мы надеемся, передаст его дальше!) — это директор школы, а без активной поддержки и работы самого руководителя вряд ли демократия укоренится и будет расширяться: поэтому мы использовали слово директор как взаимозаменяемое со словом руководитель, и надеемся, что нас простят за такую намеренно неопределенную терминологию.

Однако в демократии есть и другие участники: данное учебное пособие может быть использовано с таким же успехом и другими людьми, которые заинтересованы в успехе школы. Именно учащиеся — дети и молодые люди в возрасте (исходя из подхода данного пособия) от четырех (или меньше) до 20 (или больше) лет, обучающиеся в обычной школе, в университете, получающие профессионально-техническую подготовку в колледже или на рабочем месте, — вот кто прежде всего заинтересован одновременно в том образовании, которое они получают, а также в подходах к этому образованию. Мы можем лишь еще раз подчеркнуть, что демократическое участие не является чем-то, что может быть реализовано детьми определенного возраста (на уровне средней школы): напротив, лучше всего обучаться этому с самого начала школьного образования, когда самые маленькие дети готовы обучаться и жить на основе ценностей и практики демократии.

Родители и общество в целом заинтересованы как во вкладе в образование, так и в результатах. И учителя, и тренеры, и другие работники в школах и иных структурах имеют и право, и обязанность сказать свое слово в процессе воспитания. Исходя из этого руководителям школ следует создавать и поддерживать широкий круг партнерских связей. В данном пособии содержатся полезные советы для всех партнеров и участников процесса обучения молодежи.

Зачем?

Зачем руководителям школ и участникам нужно работать с этим пособием и оценивать или планировать свою деятельность, ориентированную на более демократичные подходы? На этот вопрос помогут ответить следующие две главы. Но кратко можно сказать, что они сами заинтересованы в этом. Школа, построенная и действующая на основе демократии, не только будет содействовать ОДГ и готовить своих учащихся к тому, чтобы они заняли место в обществе как активные граждане, разделяющие демократические ценности: это поможет также и тому, чтобы школа жила в атмосфере большего счастья, творчества и стала более эффективной. И конечный результат будет огромный: мы постоянно видим все новые свидетельства этого, полученные на основании исследований. Поэтому данное пособие не только описывает задачу сделать что-то морально правильное: начало движения по пути демократии является также и прагматическим шагом к тому, чтобы сделать обучение в школе более приятным и более продуктивным.

Как работает данное пособие

Во многих отношениях мы надеемся, что данное пособие станет определенной формой профессионального диалога с вами, читатель. В пособии к вам постоянно обращен призыв сравнивать определенные меры разного уровня демократической практики, выявленные в деятельности школы, с состоянием дел в вашей школе. Это — первый шаг в процессе. Вы начнете с анализа того, на каком этапе находятся ныне и вы сами, и ваша школа, а в конце запланируете шаги по расширению демократии, — опираясь, как мы надеемся, на некоторые рекомендации и стимулы, призванные оказать вам помощь на этом пути. Поэтому мы будем описывать те ситуации или индикаторы, которые, по нашему мнению, являются общими, призывая вас сравнить наши подходы с вашим опытом. Мы надеемся, что это полезный подход к совместной работе — между коллегами.

Затем на основании этого метода мы ознакомим вас с двумя краткими главами, в которых объясняется, что мы имеем в виду под термином «демократическое правление в школе», и как мы видим те преимущества, которые могут быть привнесены в школы.

Потом мы перейдем непосредственно к самой сути данного пособия. В главе 4 излагается то, что мы рассматриваем в качестве четырех ключевых сфер правления в школе. Мы надеемся, что затем вы захотите проанализировать другие вопросы, которые имеют для вас большое значение, используя таблицу планирования в приложении 1 — однако мы просим вас сделать это только после того, как вы прочитаете остальную часть пособия!

Рассмотрение того, как действует школа по отношению к этим ключевым областям, позволяет оценить, в какой мере она вносит свой вклад в ОДГ — или отклоняется от ОДГ. Это можно измерить путем определения четырех этапов демократического развития, которые можно выявить в школе; от этапа 1, когда не существует ни следа демократической деятельности (старый, то есть авторитарный подход) до весьма продвинутой формы демократической жизни (этап 4).

В главе 5 анализируются эти идеи и рассматриваются те ценности, которые лежат в основе этих направлений деятельности и тех форм поведения, которые из них вытекают. В главе 6, как мы надеемся, излагаются, самые разнообразные идеи и стратегии для того, чтобы пройти по этапам, описанным в предыдущих главах.

Глава 7 посвящена часто задаваемым вопросам (ЧЗВ) о развитии демократической практики в школах: эти вопросы часто связаны с естественным и широко распространенным опасением потерять власть, и мы надеемся, что такие опасения будут рассеяны или преодолены благодаря ознакомлению с этой главой.

В следующей главе приводятся дополнительные примеры передовой практики по всей Европе. Затем в главе 9 излагаются позитивные альтернативы опасениям и страхам, рассматриваются некоторые общие черты и подходы, существующие в тех школах, которые значительно продвинулись по пути демократии: как примеры эффективной практики все это может дать читателям новые идеи в отношении тех стратегий, которые вы можете внедрить в вашей собственной школе.

Приложение I — это незаполненная таблица, предназначенная для того, чтобы вы могли провести свой собственный анализ, исходя из подхода, изложенного в данном пособии. Наконец, в приложении II, подготовленном Дельфин Льежуа, консультантом при Совете Европы, излагается обзор основ ОДГ в европейской политике в сфере образования и в работе Совета Европы.

Мы надеемся, что это пособие будет для вас интересным и увлекательным — но самое главное, одновременно и полезным, и реализуемым на практике.

Об авторах

Элизабет Бэкман является руководителем гимназии Тюллинге, государственной средней школы совместного обучения, расположенной к югу от Стокгольма, в которой обучаются 660 учащихся в возрасте от 16 до 19 лет. С ней можно связаться по адресу: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se.

Бернард Траффорд является руководителем средней школы Волверхэмптона, частной средней школы совместного обучения в центральных графствах Великобритании (220 км от Лондона) с 670 учащимися в возрасте от 10 до 18. С ним можно связаться по адресу: info@bernardtrafford.com.

2. Что такое демократическое правление в школе?

Руководители школ должны в своей повседневной и стратегической работе учитывать многие значимые факторы: законодательство, учебные программы, местные органы власти, родителей, учеников, финансовые ресурсы, социально-экономическое окружение, конкуренцию и т.д. Многие из этих факторов постоянно меняются, и руководители школ не имеют возможности это контролировать. Недостаточно обеспечивать лишь эффективное управление. Сегодня руководитель школы работает в «более или менее децентрализованных системах, основанных на сложном взаимодействии многих независимых партнеров»¹. Термин правление в школе (school governance) используется на протяжении всего данного пособия как широкое определение руководства школой, включая как инструментальные, так и идеологические аспекты. Демократическое означает, что правление в школе основывается на таких ценностях как права человека, расширение возможностей и привлечение учащихся, преподавателей и участников к принятию всех важных решений в школе.

Халаш проводит различие между правлением (governance) и управлением (management) в школах: важно подчеркнуть тесную взаимосвязь, но при этом и различия между двумя терминами — «правление» и «управление». При том, что слово «правление» используется для того, чтобы подчеркнуть открытость школ и систем образования, то термин «управление» используется, скорее, для того, чтобы подчеркнуть технические и инструментальные измерения правления. Мы обеспечиваем правление в отношении тех вещей или лиц, поведение которых мы не можем полностью предсказать (например, потому, что существуют автономные единицы, способные утверждать свои интересы и вести переговоры в отношении альтернативных решений). Мы управляем теми вещами или лицами, поведение которых предсказать легче. Когда мы обеспечиваем правление, то мы ведем переговоры, убеждаем, торгуемся, оказываем давление и т.д., поскольку мы не полностью контролируем тех, кем мы руководим. Когда же мы управляем, то мы, скорее, даем инструкции и приказываем, поскольку мы считаем, что у нас для этого есть сильная и законная власть. Когда же мы говорим о системах образования, то мы предпочитаем термин «правление» (governance) (---). Говоря о школах как об организационных единицах, мы чаще употребляем термин «управление» (management). Однако поскольку школы становятся все более открытыми учреждениями, имеющими корни в конкретных местных социальных и экономических условиях, и характеризующихся широким спектром различных потребностей и интересов, мы и на этом уровне предпочитаем использовать термин «правление» (governance).

Поскольку столь много факторов не могут контролироваться только исполнительными органами власти, открытый и демократический подход является единственным путем обеспечения успешного и устойчивого руководства в современной школе. При этом демократическое правление в школе является не просто средством выживания для ее руководителя; есть и другие, намного более важные, причины.

Этические причины

Теоретически существует общее согласие в отношении демократических ценностей: «Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах».² «Ребенку, способному сформулировать свои собственные взгляды, /обеспечивается/ право свободно выражать эти взгляды /и/ право на

¹ Халаш Габор: управление школами и образовательными системами в эпоху многообразия: документ, подготовленный для 21-й сессии Постоянной конференции министров образования европейских стран по вопросам «Межкультурного образования (---)». Будапешт, 2003 год.

² Всемирная декларация прав человека, 1948 год.

свободу мысли, совести и религии».³ Практически в каждой стране и даже в каждой школе есть своя изложенная письменно политика в этой области. Но если мы действительно хотим осуществлять демократические ценности в обществе, то нам нужно практиковать их в нашей повседневной работе. Это особенно важно для руководителей организаций разного типа, но особенно школ.

Политические причины

Подлинное стремление к демократии в стране должно быть очевидным и практиковаться в самом юном возрасте. В странах, где демократия присутствует на протяжении долгого времени, существует явный риск того, что молодежь будет воспринимать демократию как нечто данное и поэтому утратит интерес к участию. Там, где история демократии короче и основы ее менее прочны, любое поражение может привести к отрицанию прав. Однако если вы научились на основании практического опыта преодолевать по крайней мере некоторые из обычных проблем принятия решений на демократической основе, то ваша вера в демократию, возможно, будет укреплена, и вы будете активнее участвовать в политике как на местном, так и, вероятно, на национальном уровне.

Быстро меняющееся общество

Поток информации невозможно остановить или даже контролировать. Мы не можем защитить от него и наших детей. С другой стороны, именно благодаря этому потоку наше молодое поколение стало самым информированным из до сих пор существовавших поколений. Поэтому как мы можем научить молодежь делать правильный выбор и выносить свои суждения в тех случаях, когда нас нет, чтобы подсказать, какая информация для них хорошая, а какая плохая? Вместо безнадежных попыток ввести цензуру или ограничения нам необходимо учить молодежь критическому и самостоятельному мышлению.

На сегодняшний день наблюдается изменения в ценностях от группы к отдельному человеку, т.е. тенденция видеть себя, скорее, в качестве потребителя, чем гражданина в обществе всеобщего благоденствия. Когда родители испытывают определенную неудовлетворенность в связи с той местной школой, которую посещает их ребенок, то они не реализуют никакие политические акции, не вступают в контакт с советом школы и не ведут активной работы в ассоциациях родителей. Наоборот, скорее всего, результатом будет чувство отчуждения от школы, отказ от подлинного участия в обучении собственного ребенка и даже снисходительное отношение родителей к тому, что ребенок перестает посещать школу. В тех общинах или обществах, где это возможно, родители могут перевести своих детей в другую школу. Все это крайне негативно влияет на обучение ребенка, на школу или на то и другое одновременно. Поэтому для повышения интереса к активной гражданственности мы должны доказать нашим детям на протяжении всего процесса обучения, что участие в общих решениях заслуживает определенных усилий, а кроме того это и увлекательно.

Общество меняется, причем быстро и постоянно. Среди того, с чем мы сталкиваемся в начале XXI века, есть важные вещи, о которых мы должны здесь упомянуть. Предприятия перемещаются из одной части мира в другую, меняются экономические, демографические и культурные структуры. Технические инновации сопровождаются как угрозами, так и новыми возможностями. Государство и местные общины подвергаются воздействию и должны реагировать на глобальные силы, выходящие из-под демократического контроля. С другой стороны, мы должны признать все то положительное, что приносит глобализация в нашу повседневную жизнь, видеть в многообразии и изменениях новые возможности, а также дать нашим детям правильное образование для того, чтобы жить в таком мире.

³ Конвенция о правах ребенка, статьи 12—14, ООН, 1989 год.

3. В чем преимущества демократического правления?

Демократическое правление школы имеет позитивное значение для вашей школы, потому что оно...

1. ... улучшает дисциплину:

Первое возражение против вовлечения таких участников, как ученики, в процесс принятия решения, как правило, связано с дисциплиной. Если ученики не будут следовать строгим и простым правилам, предусматривающим четкие наказания в случае их нарушения, как мы можем ожидать, что они будут принимать собственные зрелые и ответственные решения? Опыт и исследования показывают, однако, что если ученикам оказывается доверие, то они становятся более ответственными. Правила необходимы, но правление, основанное на доверии, имеет более устойчивый характер, чем правление на основе угроз. Более того, это действует более эффективно, даже когда за этим никто не наблюдает.

2. ... повышает уровень обучения:

Обучение является индивидуальным. У учителя могут быть свои идеи в отношении преподавания, но стиль обучения у каждого разный. В условиях демократии у преподавателей больше свободы в том, чтобы выбирать методы работы и в определенной степени то, чему учить. Проблемы с неуспеваемостью и отсутствием мотивации зачастую удается снизить, если учащемуся предоставляется большая свобода выбора в отношении того, что и как изучать, и, если возможно, каким образом быть оцененным.

Густав Тролен преподает историю в гимназии Тюллинге в старших классах средней школы в Швеции. Во время курса предусмотрено три экзамена... На каждом экзамене учащийся может выбрать или подготовку доклада, или прохождение традиционного экзамена с вопросами, на которые нужно ответить, или устный экзамен. Существует только одно ограничение: нельзя, чтобы все три экзамена были одинаковыми по типу. По крайней мере один должен отличаться от других. Это право выбора может выглядеть не слишком большим, но это придает учащимся больше уверенности в себе и помогает снизить у них уровень нервного напряжения.

3. ... снижает уровень конфликтов:

Когда группы людей проводят друг с другом много времени на протяжении значительного срока, всегда существует риск возникновения конфликта. Различия и отсутствие взаимопонимания в школе могут легко привести к нетерпимости, дискриминации, травле и даже к насилию. В условиях авторитаризма, когда должность или позиция в обществе имеет больше значения, чем, скажем, индивидуальные права, люди могут почувствовать, что для выживания необходимо образовать союзы для защиты своих интересов или извлечения выгод. Это — крайне питательная почва для дискриминации и травли. Если же вам удастся внедрить чувство взаимного уважения, то, вероятно, вы сделаете школьный двор более приятным и безопасным местом.

4. ... делает школу более конкурентоспособной:

Децентрализация школьного правления и конкуренция между школами является достаточно новым явлением во многих европейских странах. Но конкуренция может быть очень напряженной, особенно в городских районах.

Граждане современной Европы хорошо информированы, часто имеют хорошее образование и воспринимают гражданские права как нечто данное. Они ожидают от общества, что оно будет уважать пожелания и требования, которые у них есть в отношении собственных детей, а также пожелания и требования самих детей. Сейчас не то время, когда можно было растить детей в атмосфере беспрекословного повиновения власти. И школы должны приспособливаться к этим новым взглядам. Если у родителей будет складываться впечатление, что с их детьми не обращаются с должным уважением, то весьма вероятно, что они будут враждебно относиться к школе — или, когда это возможно, просто выберут другую школу.

5. ... обеспечивает будущее существование устойчивых демократий:

Дети не поступают так, как мы им внушаем; они поступают так, как поступаем мы сами. Не имеет смысла говорить о демократии в наших школах, если мы сами это не практикуем. И недостаточно разрешать ученикам принимать решения только в отношении таких простых вещей, как цвет стен в классе во время ремонта. Учащиеся должны иметь влияние и таким образом учиться ответственности, связанной с подлинным участием в вопросах, которые являются важнейшими для их образования и повседневной жизни в школе: это и методы преподавания, и школьная политика, планирование, бюджетные вопросы и прием на работу новых сотрудников, причем это все лишь некоторые аспекты. Разумеется, за один день этого не добиться, и нет стандартных методов, подходящих для всех, однако мы убеждены, что именно это лучший способ обеспечить Обучение демократической гражданственности в Европе.

В последующих главах мы более подробно рассмотрим преимущества демократического правления в школе и то, как можно добиться этих преимуществ — а также других результатов, таких, как более приятные условия труда для всех в вашей школе — при этом не опасаясь, что все это закончится хаосом и беспорядком.

4. Ключевые области для демократического правления в школе: первичный анализ

Как руководителю школы оценить, на каком этапе находится его или ее школа по отношению к демократическому правлению? В какой степени руководство, регулирование и функционирование школы содействуют Обучению демократической гражданственности (ОДГ)? Можно ли оценить, как далеко продвинулась школа по пути демократии? Или как далеко ей еще предстоит пройти?

Один из подходов к осуществлению такой оценки может состоять в том, чтобы выделить один из аспектов в школе и посмотреть, как это функционирует в этой области с учетом трех принципов ОДГ Совета Европы (см. приложение II). Эти принципы следующие:

- права и ответственность;
- активное участие;
- высокая оценка разнообразия.

Естественно, некоторые области деятельности, а также подход к ним в школе имеют большее значение, чем другие, для оценки того, в какой степени правление в школе является демократическим; или как она продвигается по пути демократии; или является чисто авторитарной. Мы выделили четыре такие Ключевые области:

- правление, руководство и публичная отчетность;
- обучение, основанное на ценностях;
- сотрудничество, коммуникация и участие: конкурентоспособность и школьное самоопределение;
- дисциплина учащихся.



Совет учащихся средней школы Ворверхемптона, город Ворверхемптон, Соединенное Королевство

Совершенно естественно, что школы выделяют и другие области, которые столь же важны или даже более важны для них: эти же четыре области деятельности были выбраны потому, что они являются примерами, получившими широкое освещение. То, как осуществляется правление в школе, ру-

ководство, повседневная работа и подотчетность, неизбежно является ключевым показателем того, в какой степени эта школа является демократичной. Аналогичным образом, если мы исходим из того, что образование основано (или должно быть основано) на ценностях, то эти ценности должны уходить глубокими корнями в ценности демократии, если школа действительно продвигает ОДГ: т.е. в Ключевую область 2.

Третья Ключевая область может показаться довольно странным сочетанием различных тем, но между ними существует взаимодействие: они все взаимосвязаны. Сотрудничество и коммуникации относятся к тому, как функционирует сама школа и как она реагирует на окружение, то есть на то общество, которому она служит, но при этом и на учащихся, для которых она и существует, а также на их родителей, являющихся участниками процессов. Сотрудничество и коммуникации также связаны с тем, насколько школа является активным и добровольным партнером с другими организациями: например, обращается ли школа к местным деловым кругам лишь за деньгами или же она стремится создать подлинно взаимные, двусторонние взаимоотношения с этими кругами на благо всех? Конкурентоспособность и самоопределение школы сочетаются в рамках этой же Ключевой области, поскольку тенденция к совершенствованию школьного образования по всей Европе (которое во многих странах сопровождается создаваемой правительством атмосферой конкуренции между школами) может, если это не будет тщательно регулироваться, оказывать мощное противодействие демократическому сотрудничеству и коммуникациям. Поэтому оценка в данной области включает и анализ того, в какой мере школа может уравновесить и регулировать напряженность между сотрудничеством и конкуренцией. Демократия, конечно же, заставляет нас часто ясно обозначить эти противоречия, а не скрывать их или позволить им перерасти в конфликт между людьми.

Что же касается четвертой Ключевой области, выбранной нами, — дисциплина учащихся, то это было сделано потому (впрочем, скорее, речь идет об отсутствии дисциплины), что существует большой интерес к данному предмету в столь многих школах, да и в целом в системе школьного образования в Европе. Существует неправильное представление со стороны общественности, причем часто оно раздувается прессой и телевидением, что демократия в школе несовместима с хорошей дисциплиной. Причем это — отдельный вопрос, в то время как три другие Ключевые области являются совокупностью разных тем: поэтому, однако, это и самая легкая область для использования в качестве примера при определении ваших собственных ключевых областей и анализа их методом составления таблицы.

Было бы слишком упрощенно утверждать, что школы являются либо полностью демократичными в отношении любой из этих Ключевых областей, — помимо любых других, которые школы определяют для себя, — либо совершенно не приемлют демократическое правление. Демократию часто описывают как путешествие, и любая школа, старающаяся определить свое положение на этом пути, неизбежно придет к выводу, что по некоторым направлениям она продвинулась достаточно далеко, тогда как по другим движение лишь едва началось. И это вполне естественно и не должно быть предметом отчаяния! Напротив, мы должны вдохновляться успехами и при этом решительно действовать в тех областях, где мы продвинулись еще недостаточно далеко.

Данный анализ каждой из четырех Ключевых областей, связанных с тремя принципами ОДГ, представлен в виде таблицы. Измеряя каждую из наших четырех Ключевых областей в связи с тремя принципами ОДГ, мы постарались выделить четыре этапа на пути к демократии и изложить простые характеристики каждого из них, прилагая комментарии, которые обычно можно услышать в школе в этой связи.

Первый шаг в каждом отдельном случае касается школы, которая вообще не начала движение по пути к демократии, и придерживается старых авторитарных ценностей.

Этап 4 очевидно касается той школы, где демократические ценности и практика проникают во всех аспекты ее жизни. Сделает ли это школу, находящуюся на этапе 4, «хорошей школой»? Мы считаем, что да. Практически все согласны, что цель школ в условиях демократии состоит в том, чтобы позволить детям в максимальной степени реализовать свой потенциал: в изучении школьных предметов, в развитии жизненных навыков и в их способности в полной мере принимать участие в демократическом обществе. И какими бы ни были достижения в школе в сфере образования, если она не дала своим учащимся навыки в двух других областях, мы не можем назвать ее хорошей школой.

Вероятно, важно отметить, что отдельные разделы последующих таблиц будут сливаться по мере того, как идет продвижение к этапу 4. По мере того как мы проводили наш анализ, мы установили, что чем дальше школа продвинулась по пути демократии, то тем более последовательным становится ее стиль и формы работы, охватывающие разные сферы деятельности — поэтому отдельные разделы в нашей таблицы сливаются. Мы считаем, что в этом нет ничего удивительного.

Определения, используемые в таблицах, имеют ориентировочный характер. После того как вы пройдете по всем четырем таблицам и увяжите их с вашим собственным опытом в вашей школе, вам будет необходимо перейти к следующей главе, где в более полном виде анализируются ценности и формы поведения, которые лежат в основе и характеризуют каждый из этапов во всех четырех Ключевых областях, связанных с тремя принципами.

| Ключевая область 1 | | Правление, руководство, управление и ответственность перед общественностью | | | Признание ценности многообразия | |
|--|--|---|---|---|---|---|
| | | Права и ответственность | | | Активное участие | |
| Толкование ОДГ ключевой области: общие определения | (а) Руководство несет ответственность за управление (на местном или национальном уровнях) или местный школьный совет — «верховная власть» — но при этом признаются и защищаются основные обязанности участников. | (б) Руководство разделяет власть с участниками. | (с) В рамках регулирования и решения повседневных вопросов признаются права тех, кого затрагивают соответствующие решения: при исполнении решений учитываются этические вопросы и человеческое достоинство. | Руководство признает разнообразие, но не ценит его. | Руководство ценит разнообразие и содействует ему. | «Кем бы вы ни были вне стен школы, здесь вы просто учащийся». |
| | Руководство считает себя ответственным/подотчетным только в отношении вышестоящих органов (бюрократ или сильный человек). «Я несу ответственность». | Авторитарный подход без консультаций. «Я лучше знаю!» | Отвечает за работу, которая должна быть проделана без какой-либо свободы действий. «Занимайтесь своей работой!» | Руководство несет полную ответственность — героическое несение нагрузки. | «Кем бы вы ни были вне стен школы, здесь вы просто учащийся». | |
| Характеристики этапа 2 | Руководство в определенной степени учитывает позиции участников и возможные негативные последствия для участников «Я несу ответственность, даже если это тяжело». | Руководство информирует других перед выполнением решения. «Открытая дверь — закрытые сознание!» | Существует определенная свобода действий, но при этом она тщательно контролируется. Цель — нормальное функционирование учреждения. «Делайте по-своему, но сначала спросите у меня». | Заявление об ответственности без соответствующих действий — героическое несение нагрузки с оттенком жертвенности. «Почему вы не берете на себя ответственность?» | Руководство проявляет определенное понимание гендерных вопросов и разнообразия, но не осуществляет настоящих действий в их поддержку. | |
| Характерный комментарий | | | | | «Я мог ожидать такого от девочки, но не от такого большого парня, как ты.» | |
| Характеристики этапа 3 | Руководство рассматривает потребности участников как столь же важные, как и потребности вышестоящего органа, и включает союзы с разными группами давления. | Отдельные неформальные консультации, когда информацию собирают и распространяют от случая к случаю. | Лица, наделенные ответственностью, имеют полную свободу действий, но лишь по востребованным вопросам: бесперебойная работа в целом по-прежнему является главной целью. | Руководство по-прежнему стремится разделить ответственность, вероятно, касается только «легких областей» (фестивали, внешкольная работа и т.д.). | Понимание разнообразия; действия по легким направлениям (напр., школьные публикации) демонстрируют многообразие; наличие правил, направленных на борьбу с дискриминацией; признание религиозного разнообразия; политика приема в школу основана на интеграции; учитываются особые потребности и поддерживаются равные возможности независимо от происхождения или пола. Однако в преподавании и школьной программе мало учитывается разнообразие. | |

| Ключевая область 1 | | Правление, руководство, управление и ответственность перед общественностью | | | | |
|-------------------------|--|---|--|---|---|---|
| | Права и ответственность | | | | Активное участие | Признание ценности многообразия |
| Характерный комментарий | «Я использую самоуправление и завоевываю друзей для того, чтобы оплотнеть на потребности пользователей». | «Открытая дверь — открытое сознание!» | «Я оставляю вас, чтобы вы с этим свыклись». | | «Нам нравится разделять ответственность в общих интересах». | «Мы гордимся, что наша школа имеет открытый характер. А теперь давайте займемся уроками». |
| Характеристики этапа 4 | Руководство работает над достижением консенсуса/ доверия между различными уровнями, официально признает интересы участников и использует собственный опыт для влияния на политические решения. | Как официальные и неофициальные консультации создаются тематический и структурированный информационный поток. | Решения принимаются на должных уровнях («субсидиарность») при полной свободе действия. Но интересы, права и достоинство учащихся/участников имеют преимущества по сравнению с «нормальным функционированием». Информационный поток осуществляется эффективно, и ожидаются полные, структурированные консультации. Если возникает необходимость систематического изменения, то об этом информируется руководство, и изменения проходят после переговоров. | Разделение ответственности даже в трудных областях (бюджет, учебная программа, стратегическое планирование, переподготовка учителей в школе, самосовершенствование, оценка, обучение и т.д.). | Руководство гарантирует, что разнообразие рассматривается и используется как преимущество и дополнительный стимул правления в школе. Разнообразие придает учащимся дополнительные знания и делает школу более привлекательной/лучше (более высокий статус). Для полного доступа и участия уязвимых групп предпринимается определенных действия. | «Многообразие — это одна из сильных сторон в нашей школе» |
| Характерный комментарий | «Что мы можем сделать от нас зависящее в данной ситуации?» | «Мы все ответственны за принятие решений» | «Мы вместе работаем над тем, чтобы это функционировало» | | «Это — наша школа. Здесь мы все вместе.» | |

| Ключевая область 2 | | Образование, ориентированное на ценности | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|--|--|
| | | Права и обязанности | | Активное участие | | Признание ценности многообразия | |
| Толкование ОДГ ключевой области: общие факторы | Принципы ОДГ/ОПЧ отражены в учебной программе | (а) Учащиеся обладают некоторым правом принимать решение относительно того, что они будут изучать. | (б) Учитываются различные стили обучения. | (а) Учебная программа ориентирована на всех учащихся. | (б) Школьные учебники должны быть беспристрастными. | (с) Образование доступно для всех. | |
| | | Предметы обучения строго определяются властями. | Методы обучения выбираются учителями. | Учебная программа ориентируется на единообразии. | В школьных учебниках доминирующие группы/ мнения рассматриваются как норма, а ценности меньшинств — как отклонение. | Девушки поощряются к тому, чтобы изучать традиционные «мужские» предметы. | |
| Этап 1 Характерный комментарий | Школьная учебная программа не отражает ценностей ОДГ/ОПЧ. «Наша задача состоит в том, чтобы научить детей читать и писать. Остальное должны сделать родители». | «Выбор темы лучше всего может быть сделан экспертами». | «Учителя работают намного эффективнее, когда они используют свои собственные методы». | «Нашей стране (школе) нужен порядок, а не хаос». | «Когда находишься в Риме, должен уметь вести себя как римлянин». | «Девушкам легче даются некоторые предметы». | |
| | | Учащимся дается возможность выразить свое мнение. | Учащимся даются варианты того, как работать, причем решение принимает учитель | Признаются особые потребности Разное культурное происхождение рассматривается как препятствие, которое можно преодолеть. Принимаются некоторые меры с учетом многообразия | Могут использоваться предвзятые школьные учебники, и те части, которые не подходят под программу, могут игнорироваться. | Заявляется о том, что участие групп меньшинств приветствуется, но для их интеграции не предпринимается никаких-либо активных действий. | |
| Этап 2 Характерный комментарий | Ценности ОДГ/ПЧ упоминаются в программе, но не в обязательном порядке. «Эта часть учебной программы интересная. Это как поэзия». | «Легче поддерживать порядок, если позволить учащимся выразить свое мнение». | «Мы всегда решаем учащимся решать, в каком порядке они хотят делать упражнения». | «Я не видел дискриминации в моей школе». | «Мы не можем позволить себе разрабатывать новые учебники только потому, что они могут задеть одного или двух человек».. Мне нужно принимать решение, основываясь на других приоритетах». | «Мы делаем все, что в наших силах. Если им не нравится, то пусть они ищут себе другую школу». | |

| Ключевая область 2 | | Образование, ориентированное на ценности | | |
|-------------------------|---|--|---|--|
| | Права и обязанности | Активное участие | Признание ценности многообразия | |
| Этап 3 | <p>Ценности ОДГ/ПЧ выражаются в первом пункте программы как основа всего образования.</p> <p><i>«Мы твердо верим в уважение всех, кто учится и работает в этой школе».</i></p> | <p>В местной политике школ подчеркивается важность соблюдения прав человека.</p> <p>Учителя поощряются в том, чтобы вовлекать учащихся в процесс обучения.</p> <p><i>«Помощь учащимся в выборе своих тем является лучшим способом их мотивации».</i></p> <p><i>«Учащиеся добиваются больших успехов, если они используют свои собственные методы».</i></p> | <p>Учителя и учащиеся совместно планируют этот процесс. Существует пространный индивидуальный выбор.</p> <p><i>«Когда они покидают эту мультикультурную школу, наши студенты получают уникальные навыки — очень полезные для будущего».</i></p> | <p>Учебная программа ориентирована всех учащихся.</p> <p><i>«Я свяжусь сегодня с издателем и попробую вернуть нам наши деньги».</i></p> <p><i>«Почему мальники думают, что их спорт более важен?»</i></p> |
| Этап 4 | <p>Ценности ОДГ/ПЧ выражаются не только в печатной учебной программе, но и являются главным аспектом всей школьной жизни. Школьная атмосфера определяется равенством и соблюдением прав человека: школьные руководители «живут» в духе демократии и уважения.</p> <p><i>«Если кому-то в моей школе отнесутся без уважения, я оставлю все дела и сразу же вмешаюсь».</i></p> | <p>Учащиеся признаются в качестве экспертов в области собственного обучения.</p> | <p>Школьные руководители на деле и в заявлениях проявляют уважение и открытый подход к многообразию.</p> | <p>Умение жить в условиях многообразия рассматривается как дополнительный навык — для всех учащихся и для учителей.</p> <p><i>«Теперь мы начинаем понимать, что мы по-другому интегрируем и многообразия».</i></p> |
| Характерный комментарий | | <p><i>«Учащиеся являются экспертами в области своего обучения — и могут научить нас, учителей, также многому».</i></p> | <p><i>«Как мы можем учиться друг у друга и расти вместе?»</i></p> | <p><i>«Лучше собственные материалы, чем плохие книги».</i> «Демократия позволяет подготовить собственные материалы».</p> |

| Ключевая область 3 Сотрудничество, коммуникации и участие: конкурентоспособность и школьное самоопределение | |
|---|--|
| Принцип ОДГ | Права и ответственность |
| <p>Толкование ключевой области с точки зрения ОДГ: общие характеристики</p> | <p>(а) Школа активно стремится к самовершенству и (когда конкуренция является национальной политикой) к повышению конкурентоспособности — но всегда ради лучших результатов для учащихся и других партнеров/участников, а не для статуса, денег или власти.</p> <p>(б) Школа играет активную роль в социальных действиях местного общины: открыта для работы с внешними организациями для решения проблем, всегда ставя на первое место права и потребности учащихся.</p> <p>(в) Родители и активными партнерами учащихся и школы, существуют в воспитании своих детей: существует постоянный двусторонний обмен информацией между домом и школой, между школой и другими организациями.</p> |
| <p>Характеристики этапа 1</p> | <p>Школа должна стремиться быть лучше, чем другие, и учащиеся должны быть активно вовлечены в работу школы.</p> <p>«Это лучшая школа в районе: вы должны стремиться ей соответствовать».</p> |
| <p>Характеристики этапа 2</p> | <p>Существует определенное то, что школа является частью более широкой общины — но мало с ней связаны.</p> <p>Школа хотела бы, чтобы ее учащиеся добились лучших результатов для того, чтобы поднять свой собственный статус.</p> |
| | <p>(а) Родители и активными партнерами учащихся и школы в воспитании своих детей: существует постоянный двусторонний обмен информацией между домом и школой, между школой и другими организациями.</p> <p>(б) Школа активно участвует в жизни общины: организации (НПО и бизнес) приветствуются как партнеры в разработке школьной программы и в процессе обучения — на первое место всегда ставятся потребности учащихся.</p> <p>(в) Школа активно участвует в жизни общины: организации (НПО и бизнес) приветствуются как партнеры в разработке школьной программы и в процессе обучения — на первое место всегда ставятся потребности учащихся.</p> |
| | <p>«Посторонним» не предоставляется активная роль для участия в жизни школы.</p> <p>«Нам не нужно вмешательство других людей: мы сами эксперты».</p> |
| | <p>Школа не поощряет участие родителей или консультаций с ними: само учреждение является экспертом.</p> <p>«Школа знает лучше».</p> |
| | <p>Руководители концентрируются исключительно на интересах школы и на ее регулярной работе, что необходимо зашищать в первую очередь.</p> <p>«Главное — это школа».</p> |
| | <p>Школа должна стремиться быть лучше, чем другие, и учащиеся должны быть активно вовлечены в работу школы.</p> <p>«Это лучшая школа в районе: вы должны стремиться ей соответствовать».</p> |
| | <p>Школа хотела бы, чтобы ее учащиеся добились лучших результатов для того, чтобы поднять свой собственный статус.</p> |
| | <p>Учащиеся и родители признаются как заинтересованная сторона, — но не как участники, а скорее как свидетели школьной деятельности</p> |
| | <p>«Мы говорим родителям то, что им нужно знать».</p> |
| | <p>Школа информирует о передовой практике, но для достижения определенного статуса, а не для обмена опытом.</p> |
| | <p>«Мы должны быть впереди всех: поэтому не говорите им, чем мы занимаемся».</p> |
| | <p>Школа поддерживает связь с другими организациями, но относится к ним сдержанно и стремится улучшить только материальную поддержку.</p> |
| | <p>«Если девушки читают, что с ними обращаются несправедливо, они должны об этом заявить».</p> |
| | <p>Школа готова информировать о передовой практике, но для достижения определенного статуса, а не для обмена опытом.</p> |
| | <p>Школа пассивно относится к изолированным группам или к группам меньшинства: она считает, что они сами должны участвовать, если хотят.</p> |
| | <p>Школа с удовольствием относится к «нестандартным» учащимся, рассматривая их как возможную проблему, требующую решения.</p> |
| | <p>Школа пассивно относится к изолированным группам или к группам меньшинства: она считает, что они сами должны участвовать, если хотят.</p> |
| | <p>Школа с удовольствием относится к «нестандартным» учащимся, рассматривая их как возможную проблему, требующую решения.</p> |
| | <p>Школа пассивно относится к изолированным группам или к группам меньшинства: она считает, что они сами должны участвовать, если хотят.</p> |

| Ключевая область 3 Сотрудничество, коммуникации и участие: конкурентоспособность и школьное самоопределение | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|--|---|---|
| Принцип ОДГ | Права и ответственность | | | Активное участие | | Признание ценности многообразия | | |
| Характерный комментарий | «Мы хотим, чтобы вы работали успешнее: не обманывайте надежд школ». | «Хорошо, что община использует наши спортивные сооружения». | «Мы ясно объясняем, что мы ожидаем от учащихся — и их родителей». | «Мы информируем родителей: и они всегда могут к нам обратиться». | «Нам не нужно опыта со старыми предпринимателями, а нужны деньги». | «Информирование о наших новых подходах и достижениях помогает нашей репутации». | «Мы не можем заставить их участвовать: они этого не хотят». | «Все хорошо, если они ответственными». |
| Характеристики этапа 3 | Оказываются давлению на учителей и учащихся для достижения высоких стандартов, частично в интересах самих учащихся, но и с учетом конкуренции. | Школа участвует и поддерживает деятельность общины, но не привлекает общину к своей внутренней работе. | Существует регулярный контакт с родителями учащимися и семьями; школа приветствует и учитывает их мнение. | Существует мощный поток информации от школы, и родители могут выразить свое мнение. | Школа с готовностью делится своим опытом с другими школами и специалистами. | Школа предпринимает значительные усилия для установления контактов и набора учащихся и учителей из меньшинств и изолированных групп, для того чтобы интегрировать их в культуру школы и для успешной работы. | «Мы гордимся тем, как мы способствуем многообразию и поддерживаем его». | |
| Характерный комментарий | «Вам нужно добиваться успехов — для вас и для школы». | «Хорошо играть свою роль в общине». | «Мы хотим услышать, что вы можете заявить». | «Мы приглашаем родителей и многих других посетителей в школу на регулярной основе». | | | | |
| Характеристики этапа 4 | Сами учащиеся должны добиваться высоких результатов: ведь они получают пользу от школы, и это приносит пользу обществу. | Все участники и община и вносят вклад, и получают пользу от школы. | | | | | | Школа рассматривает всех участников и партнеров как тех, кто вносит ценный вклад, но и как потенциальных получателей преимуществ: это больше, чем партнерство, это подлинные демократические отношения. |
| Характерный комментарий | «Мы хотим, чтобы вы добивались результатов, нужных вам самим: но не будет ничего страшного, если вы их не добьетесь!» | | | | | | | «Мы все работаем вместе на всеобщее благо». |

| Ключевая область 4 | | Дисциплина учащихся | |
|---|--|---|--|
| Принцип ОДГ | Права и ответственность | Активное участие | Признание ценности многообразия |
| Толкование ОДГ ключевой области: общие характеристики | Права и ответственность демократических граждан отражаются в правах, предоставляемых, — а также в ответственности, ожидаемой от — учащихся в школе. | Учащиеся согласовывают и обсуждают правила и берут на себя ответственность за их выполнение и соблюдение — как через руковоляющие структуры (напр., систему префектов) и как «лояльные граждане». | Различные потребности и ожидания учащихся из групп меньшинств пользуются пониманием и являются частью согласованной структуры дисциплины, которая охватывает и распространяется на всех. |
| Характеристики этапа 1 | Руководство школы определяет правила и следит за их выполнением — даже если учащиеся ими недовольны или протестуют против них. | | Правила есть правила, при этом не учитываются разные культуры, происхождения или потребности. |
| | <i>Характерный комментарий</i> «Мы скажем вам, что делать, — и вы будете это делать, иначе будет хуже!» | «Просто делайте то, что вам говорят». | «Ваша задача действовать как все». |
| Характеристики этапа 2 | Руководство школы определяет правила и следит за их выполнением, но хочет узнать и реакцию учащихся — и часто разочаровывается. | | В школе есть определенное понимание многообразия учащихся и могут приниматься меры с учетом различий (напр., в одежде или религиозных ритуалах). |
| Характерный комментарий | «Мы выслушаем вас: но вы сами знаете, что школе виднее. Вы должны вести себя как все». | «Почему вы не можете быть более ответственным?» | «Мы знаем, что вы другой: мы можем отчасти пойти навстречу, но вы должны написать в коллектив — или мы вам покажем!» |
| | Хотя есть предел для уступок, многие правила обсуждаются и согласовываются с органом учащихся. | ... и многие учащиеся сотрудничают и даже помогают соблюдению правил поведения. | Меньшинства участвуют в организованных консультациях. |
| Характерный комментарий | «Мы можем это обсудить: но есть предел, который нужно соблюдать, — или вы, скорее всего, нас разочаруете». | | «Мы обеспечиваем присутствие меньшинств на переговорах, на которых обсуждаются правила». |
| Характеристики этапа 4 | Весь кодекс поведения и правила в школе разрабатываются по результатам консультаций и переговоров с органом учащихся, при этом обеспечивается полное участие меньшинств: и учащиеся играют свою роль или как «лояльные граждане» или/и как представители власти (префекты/уполномоченные) при их выполнении и контроле за соблюдением. | | |
| <i>Характерный комментарий</i> | «Мы включим всех в совет по планированию, переговорам и выполнению правил поведения, которые обеспечивают безопасность, порядок и уважение ко всем». | | |

5. В чем заключается моя позиция? Ценности и поведение

Какие бы ценности или принципы ни были отражены в законодательстве или в политических документах, важно, как ведет себя сам руководитель. Когда вы впервые посещаете школу, вы часто легко можете увидеть свидетельство уровня демократического правления: это и форма обращения в объявлениях; как к вам относятся ученики и сотрудники, с которыми вы встречаетесь, состояние стен и мебели; форма общения в школьном дворе и в коридорах; да и прочие многие детали. В какой степени руководители школы, учащиеся и сотрудники делят ответственность за школу, отражается в поведении на всех уровнях.

В этой главе приводятся примеры того, как ценности и прежде всего ценности ОДГ влияют на правление и повседневную жизнь школ. Мы рассмотрим ключевые области, описание которых приводится в предыдущей главе.

1. Правление, лидерство, управление и публичная ответственность

Этап 1:

| | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--|---|
| Руководство считает себя ответственным/подотчетным только в отношении вышестоящих органов (бюрократ или сильный человек). | Авторитарный подход без консультаций. | Ответственность делегируется как работа, которая должна быть проделана без какой-либо свободы действий. | Руководство несет полную ответственность — героическое несение нагрузки. | Руководство признает многообразие, но не ценит его. |
|---|---------------------------------------|---|--|---|

Законодательство страны, местные школьные советы, профсоюзы, учащиеся и родители, местные общины — все обращаются с требованиями к школьному руководству, причем часто требования эти противоречивы. Кому должен отдать приоритет школьный руководитель, когда эти требования несовместимы?

Руководитель школы прежде всего несет ответственность перед вышестоящими органами. В школе руководитель рассматривается как представитель для совета школы и/или государства и его уважают в силу этой позиции и ранга.

На этом этапе вопрос о том, чтобы делиться властью, не стоит. Не представляется даже необходимым консультироваться с учащимися или сотрудниками до принятия решений, особенно если регулирующие нормы ясны и могут быть легко истолкованы. Если руководитель школы использует предложения от нижестоящих, то он или она представят их как свои собственные.

Некоторые повседневные вопросы могут быть делегированы при условии, что существуют подробные инструкции по выполнению этих задач. Важно осуществлять контроль.

Ответственность и руководство нельзя разделить. Руководитель несет полную ответственность за все виды деятельности и все решения в школе. Она или он также готовы принять на себя полную вину за недостатки. Школа всегда представлена своим руководителем.

Многообразие является одной из проблем в современном обществе. Важно обращаться с людьми и проблемами в соответствии с существующими правилами и нормами, не проводя каких-либо различий.

Характерные комментарии:

«Я начальник!»

«Мне лучше знать!»

«Может быть, и лучше поступить так, как вы предлагаете, но правила на этот счет совершенно ясны».

«Я рассматриваю себя как воплощение всего, что делается в школе».

Этап 2:

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Руководство в определенной степени учитывает позиции участников и возможные негативные последствия для участников | Руководство информирует других перед принятием решения. | Существует определенная свобода действий, но при этом она тщательно контролируется. Цель — нормальное функционирование учреждения. | Заявление об ответственности без соответствующих действий — героическое несение нагрузки с оттенком жертвенности. | Руководство проявляет определенное понимание гендерных вопросов и многообразия, но не осуществляет настоящих действий в их поддержку. |
|---|---|--|---|---|

Авторитарное руководство, как это отражено на этапе 1, в современной Европе встречается все реже. На этапе 2 по-прежнему важно проявлять верность по отношению к высшим уровням руководства, но при этом делаются определенные попытки смягчить последствия реализации общих правил для уязвимых лиц, даже если вы никогда не услышите от руководителя негативных комментариев в отношении новых указаний от вышестоящих органов. Руководитель чувствует преимущество хороших отношений с участниками процесса обучения и рассматривает информацию как средство общения. Однако общение это носит в основном односторонний характер, и задача его — добиться согласия с решениями руководителя или других инстанций.

На этом этапе руководитель считает, что слишком рискованно делить ответственность, поскольку участники столь часто ведут себя безответственно! Критика рассматривается больше как нарушение давно заведенного порядка, а не как возможность улучшения, поэтому важнее добиваться подчинения людей системе.

Исходя из этого, весьма важно создать впечатление терпимости. В то же время многообразие рассматривается как отклонение от нормы: задача состоит в том, чтобы добиваться более высокого уровня подчинения.

Характерные комментарии:

«Это уже было решено. Вопросы есть?»

«Не понимаю, почему им не нравится эта новая процедура. Я подробно изложил это на нашем последнем заседании».

«По-видимому, вы не согласны. Наверное, я недостаточно четко все изложил».

Этап 3:

На этом этапе были предприняты некоторые важные шаги для внедрения демократического правления:

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>Руководство рассматривает потребности участников как столь же важные, как и потребности высшего органа, и заключает союзы с разными группами давления.</p> | <p>Отдельные неофициальные консультации, когда информация собирают и распространяют от случая к случаю.</p> | <p>Лица, наделенные ответственностью, имеют полную свободу действий, но лишь по второстепенным вопросам: беспрепятственная работа в целом по-прежнему является главной целью.</p> | <p>Руководство по-настоящему стремится разделить ответственность, — которая, вероятно, касается только «легких областей» (фестивали, внешкольные работы и т.д.).</p> | <p>Понимание феномена разнообразия; действия по легким направлениям (напр., школьные публикации) демонстрируют присутствие феномена разнообразия; наличие правил, направленных на борьбу с дискриминацией; признание религиозного разнообразия; политика зачисления в школу основана на интеграции; учитываются особые потребности и поддерживаются равные возможности независимо от происхождения или пола. Однако в преподавании и школьной программе мало учитывается разнообразие.</p> |
|---|---|---|--|--|

Вы привержены прежде всего ключевым ценностям, таким, как права человека. Руководство сосредоточивается на целях, а не только на правилах. Важные решения принимаются только после консультаций с теми, кто будет ими затронут. По мере возможности решения основываются на консенсусе. Руководство и сотрудники школы на словах и на деле демонстрируют, что мнения учащихся принимаются во внимание. Важность настоящего влияния на участников по главным вопросам отражается во всех документах, касающихся политики. Ключевое слово — доверие. Правила и повседневные нормы поведения закреплены в форме ответственности, а не запретов.

Руководители школы также считают важным убедить учащихся в основополагающей ценности демократии. Один из способов добиться этого — дать учащимся полномочия по принятию решений, по крайней мере во «второстепенных» областях. Руководитель школы по-прежнему внимательно относится к тому, чтобы не передавать слишком много власти в руки учащихся и сотрудников.

Уважение к разнообразию воспринимается как нечто данное. Разнообразию принимается, и осуществляются различные меры для улучшения взаимопонимания и компенсации возможностей.

Характерные комментарии:

«Перед тем как отремонтировать школьный двор, мы должны посоветоваться с детьми. Уж в этом они знатоки».

«Представители совета школы представят предложения о новых правилах школы на нашем следующем заседании. Им не терпится услышать наше мнение».

Переход вашей школы на этап 3 не связан со слишком большими рисками или трудностями, при условии если вы поддерживаете право всех на участие, основываясь при этом на настоящей, глубокой вере в демократические ценности и если вы рассматриваете детей как достойных уважения индивидуумов, а не простые сосуды, которые требуется наполнить полезными знаниями (или пусть даже любимыми предметами, принадлежащими нам, которые мы должны изложить в соответствии с нашими, а не их пожеланиями: такой подход, основанный на чрезмерной заботе, является одним из соблазнительных путей, подрывающих рост потенциала самих детей, поскольку этот подход основывается лишь на внешней доброте и заботе).

Этап 4:

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Руководство работает над достижением консенсуса/доверия между различными уровнями, официально признает интересы участников и использует собственный опыт для влияния на политические решения.</p> | <p>Как официальные, так и неофициальные консультации создают систематический и структурированный информационный поток.</p> | <p>Разделение ответственности даже в приоритетных областях (бюджет, учебная программа, стратегическое планирование, переподготовка учителей в школе, самосовершенствование, оценка, обучение и т.д.).</p> | <p>Руководство обеспечивает, что разнообразие рассматривается и используется как преимущества и дополнительный стимул правления в школе. Разнообразие придает учащимся дополнительные знания и делает школу более привлекательной/лучше (более высокий статус). Для полного доступа и участия уязвимых групп предпринимаются конкретные действия.</p> |
|--|--|---|---|

Когда вы добьетесь, чтобы ваша школа вышла на этап 3, то очень скоро вы увидите, что некоторые из тех изменений, которые были вами внедрены, носят в основном внешний характер, даже если удовлетворенность работой стала выше и среди сотрудников, и учащихся, а актов вандализма стало меньше. Теперь вам нужно работать на систематической основе над такими ценностями, как взаимное уважение, права и обязанности и, прежде всего, — доверие.

Для того чтобы достичь цели создания демократичной школы, прежде всего требуется, доверие. Наши системы образования отличались и по-прежнему, отличаются недоверием:

- недоверие к способности учеников развить свою собственную ответственность за обучение;
- недоверие к способности учителей достичь хороших результатов в более гибкой системе обучения, в которой существует больше свободы и независимости в отношении учебной программы;
- недоверие к способности школы создать демократичную атмосферу через большую независимость; и
- недоверие ко всем учебным заведениям, которые не руководствуются указаниями и правилами учебной программы.

Реформирование и новые подходы в школе как к сообществу обучающихся может быть предпринято успешно только в том случае, если будет в принципе восстановлено доверие в системах образования, и оно будет проявлено со стороны тех, кто формирует политику в сфере образования, в отношении школ и преподавателей-практиков.

Вероятно, требуется также значительная доля оптимизма и позитивного отношения к нашему будущему. Наша работа должна быть ориентирована на сам процесс, причем исходить следует из долгосрочной перспективы. Перспективу нужно расширить и в другом смысле: будучи руководителем школы, вы должны осознавать свою важную роль в обществе, а не просто в вашей школе.

На этапе 4 школа рассматривается как важный носитель демократических ценностей. Это — открытая школа, которая поддерживает регулярные контакты с вышестоящими органами, для того чтобы дать им прочную основу для будущих решений. В школе крупные изменения в любой сфере редко осуществляются вопреки воле большинства. Нормальные процедуры — это компромиссы, периоды проверки и пересмотра решений. Правила и нормы устанавливаются теми, на кого они непосредственно влияют. Задача руководства — вносить свой профессиональный вклад и, подобно другим, делиться своими личными взглядами и опытом. Авторитет руководства основывается на профессиональной и личной компетенции, а не на должности.

Важно ценить опыт всей организации и заинтересованных сторон в окружающем обществе.

Дополнительным преимуществом считается активное участие учащихся и сотрудников в управлении школой. Учащиеся — члены советов школ получают специальную подготовку по процедурам проведения собраний. У них имеется также свой собственный бюджет.

Руководство ценит и содействует разнообразию по идеологическим и стратегическим причинам. Международная атмосфера в школе помогает учащимся приобрести дополнительные знания, которые не могут быть приобретены в более изолированном, единообразном окружении.

Характерные комментарии:

«Школа должна быть местом, где вы приобретаете опыт всех положительных аспектов демократии. Мы хотим воспитать активных граждан, которые действуют конструктивно, а не просто жалуются».

«Учащиеся лучше других разбираются в собственном процессе обучения».

«Молодые люди не так уж отличаются от взрослых, просто они моложе, поэтому они могут взглянуть на все под другим углом».

2. Образование, ориентированное на ценности

Общая задача наших школ состоит не только в том, чтобы передать знания от одного поколения к следующему; в большинстве национальных учебных программ отражен набор ценностей, имеющих важнейшее значение для данного общества.

Типичным примером является акт об образовании, принятый в Швеции: национальная школьная система должна «предоставить школьникам знания и, в сотрудничестве с семьей, содействовать их гармоничному развитию в качестве ответственных людей и членов общества». Итак, в какой мере демократические принципы и ценности, связанные с правами человека, проявляются в нашей повседневной работе в наших школах? Поведение школьного руководства и сотрудников больше свидетельствует о доминирующих ценностях, чем официальные инструкции.

Этап 1:

| | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|--|--|---|
| Школьная учебная программа не отражает ценностей ОДГ/ОПЧ. | Предметы обучения подробно определяются властями. | Методы обучения выбираются учителями. | Учебная программа ориентируется на единообразие. | В школьных учебниках доминирующие группы/мнения рассматриваются как норма, а ценности меньшинств — как отклонение. | Девушки поощряются к тому, чтобы изучать традиционные «мужские» предметы. |
|---|---|---------------------------------------|--|--|---|

На этапе 1 вы рассматриваете передачу знаний и навыков, таких как умение читать и писать, как главную задачу школы. «Знания» носят в большой степени энциклопедический характер. Порядок и стабильность рассматриваются как важные ценности в школе и за ее пределами, при этом существует стремление к единообразному обществу. Эффективный путь передачи этих ценностей и обеспечения такого подхода к знаниям — строгое соблюдение графика учебы, с минимальным пространством для дополнительных занятий или новых предметов. Существует мало отклонение от национальной программы. Современные явления, имеющие большой интерес для молодежи, считаются не важными или имеющими низкий учебный статус, например изучение местных условий и истории. Школьные учебники должны отражать общество как оно существует. Для школы не идет речь о том, чтобы изменить общие ценности. Для описания доминирующего поведения или групп большинства используются такие термины, как «нормальный» или «естественный».

Школа сосредоточена больше на том, чтобы учить, чем на том, чтобы учиться. Считается, что ученики не могут выбрать собственные методы обучения, и учитель планирует занятия, не советуясь с учениками. Важно обеспечить эффективное преподавание. Чем более единообразны наши учащиеся, тем легче это сделать.

Характерные комментарии:

«Дети воспитываются неправильно. Они совершенно никого не уважают».

«Слишком мало фильмов и телевизионных программ можно назвать по-настоящему культурной продукцией. Нам не нужно упоминать об этом, когда мы учим детей».

«Мы должны сохранять наше культурное наследие».

Этап 2:

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| Ценности ОДГ/ПЧ упоминаются в программе, но не в обязательном порядке. | Учащимся дается возможность выразить свое мнение. | Учащимся даются на усмотрение определенные варианты того, как работать, причем решение принимает учитель. | Признаются особые потребности. Разное культурное происхождение рассматривается как препятствие, которое можно преодолеть. Принимаются некоторые меры с учетом разнообразия. | Могут использоваться предвзятые школьные учебники, но те части, которые не подходят, могут игнорироваться. | Заявляется о том, что участие групп меньшинств приветствуется, но для их участия не предпринимается каких-либо активных действий. |
|--|---|---|---|--|---|

На этапе 2 происходят определенные изменения в поведении, отмечается некоторая открытость в отношении демократических ценностей и прав учащихся, причем это отражается в официальных документах. Мнения учащихся принимаются во внимание в основном для поддержки планов преподавателей. Учащиеся могут приводить примеры из реальной жизни, когда это применимо к тому, что изучается в школе. Используются разные области интересов учащихся, но только когда это полезно для преподавателя, и лишь как дополнение к определенному плану или как средство повышения мотивации.

Необходимо уважать выбор учителя в отношении преподавания. У учителей профессиональные знания, у учащихся таковых не имеется. Когда учащимся предоставляется свобода выбора, то в основном это делается для того, чтобы им было интересно работать над той темой, которую им предложил преподаватель.

На этом этапе представляется важным как можно больше сгладить культурные и иные различия. Цель принимаемых мер — адаптация к большинству, а не интеграция. Ценности большинства по-прежнему являются нормой. Уделяется внимание физическим препятствиям и некоторым трудностям в обучении. Культурное, социальное и этническое многообразие в основном игнорируется.

Стабильность важна, и ее легче поддерживать в единообразном обществе. Новые категории учащихся и преподавателей могут нарушить это, поэтому даже если заявления групп меньшинства и принимаются, не делается никаких активных усилий для того, чтобы расширить основу для набора.

Характерные комментарии:

«Перед тем как требовать признания своих прав, учащиеся должны доказать, что они могут принимать на себя и использовать ответственность».

«Демократии обучают на уроках социальных наук и истории».

«Я являюсь специалистом».

«Учащиеся, представляющие другие культуры, интересны».

«Давайте выслушаем женский взгляд на эти вещи».

Этап 3:

Настоящие изменения начинаются на этапе 3. На этом уровне поведение намного больше соответствует тем ценностям, которые выражены в политических документах.

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Ценности ОДГ/ПЧ выражаются в первом пункте программы как основа всего образования. В местной политике в школе подчеркивается важность соблюдения прав человека. | Учителя поощряются в том, чтобы вовлекать учащихся в процесс обучения. Учителя и учащиеся совместно планируют этот процесс. Существует пространство для индивидуального выбора. | Учебная программа ориентирована на всех учащихся. | Не разрешается использовать предвзятые учебники. | Появляются и приветствуются достижения и уникальные культурные черты меньшинств. Активно рассматриваются гендерные вопросы. |
|---|---|---|--|---|

Для людей, работающих в школе на этапе 3, ценности прав человека являются руководящими в их повседневной работе. Демократия изучается не как отдельный предмет, а осуществляется на практике в самых разных ситуациях. Критическое и аналитическое мышление являются важными навыками и могут изучаться в рамках многих предметов.

Учителя и руководители школ не являются рабами учебной программы. При планировании курсов и отдельных уроков учитываются потребности и интересы учащихся. Правила являются открытыми и не очень подробными. Права всегда сопровождаются ответственностью. Школа с высоким уровнем демократии и возможностями для сотрудников и учащихся — это отнюдь не школа без правил!

Руководители и сотрудники ценят многообразие и используют его для расширения социальных навыков учащихся и их кругозора. Вместо того, чтобы использовать такие слова, как «нормальный» или «естественный» для описания доминирующей культуры, характеризуя при этом меньшинства как «странные», учителя стремятся дать описание существующему разнообразию на равной основе.

Характерные комментарии:

«Для нас честь, что родители доверили нам задачу воспитывать своих детей».

«Мы здесь для наших учащихся».

«Глобализация лишь только началась, наши ученики будут лучше подготовлены, чем большинство других, к жизни в будущем обществе».

Этап 4:

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Ценности ОДГ/ПЧ выражаются не только в печатной учебной программе, но и являются главным аспектом всей школьной жизни. Школьная атмосфера определяется равенством и соблюдением прав человека: школьные руководители «живут» в духе демократии и уважения. | Учащиеся признаются в качестве экспертов в области собственного обучения. | Школьные руководители на деле и в заявлениях проявляют уважение и открытый подход к разнообразию. | Когда не существует объективных материалов, школы разрабатывают свои собственные. | Умение жить в условиях разнообразия рассматривается как дополнительный навык — для всех учащихся и для учителей. |
|--|---|---|---|--|

На этом этапе нет необходимости дополнительно разъяснять ценности. Обучение демократической гражданственности и ценности прав человека проникают во всех сферы жизни школы.

Любой признак неуважения или неэтичного поведения воспринимается всерьез. Учащиеся систематически проводят оценку методов преподавания. Учащиеся оценивают и свою собственную работу. Школа вкладывает время и ресурсы для того, чтобы извлечь дополнительную пользу из разнообразия и узнать больше о нем. Общее видение будущего проникнуто оптимизмом.

Характерные комментарии:

«Я все время думаю, насколько чувствительными и зрелыми являются наши учащиеся. Как все это отличается от того времени, когда я сам ходил в школу!»

«Когда наши учащиеся заканчивают школу, они знают, что лучше для них и окружающих. Они настроены критично, ими не просто манипулировать».

«Мы становимся лучше, но нам по-прежнему многому нужно поучиться».

3. Сотрудничество, коммуникации и участие: конкуренция и школьное самоопределение

Сотрудничество, коммуникации и активное участие являются важнейшими ценностями⁴, если школа действительно может претендовать на признание того, что она дает своим учащимся образование в сфере демократической гражданственности. Для того чтобы функционировала демократия, должна быть развита система коммуникации. Активные граждане в демократии, по определению, должны участвовать и обучаться навыкам сотрудничества, переговоров и компромиссов. Их права сочетаются с ответственностью. Одна из этих форм ответственности состоит в том, чтобы быть активным участником, а другая — проявлять терпимость как уважение к разнообразию: таким образом, вновь демонстрируется взаимосвязь между тремя принципами ОДГ, существующими в Совете Европы.

Естественно, мы ожидаем увидеть ярко выраженное присутствие этих принципов в работе самой школы. Точно так же, как активные граждане участвуют в жизни той общины, где они находятся, — так же и ученики, будут активно участвовать в жизни общины демократической школы — и школа, которая претендует на признание наличия демократии, будет активно участвовать в жизни своей общины.

Однако есть силы, которые могут противодействовать такому демократическому участию. Действительно, школы создали значительное пространство для самоопределения. В предыдущем обсуждении Ключевой области 1 рассматривалось то, в какой степени руководству школы необходимо действовать в высших интересах школы и роль в этом учащихся и других участников процессов, иногда сдерживая внешнее давление со стороны правительства или общества. Итак, иногда школе нужно защищать себя от давления со стороны общества, если это будет соответствовать ее высшим интересам. Впрочем, это естественное противоречие, всегда присутствующее в демократии, и ничего удивительного в этом нет. Однако во многих европейских странах в настоящее время существует давление на школы, с тем чтобы они функционировали в рамках существующего рынка образования. Рыночные силы и активная конкуренция между школами рассматриваются как мощные инструменты, позволяющие усовершенствовать школу и поднять стандарты на более высокий уровень.

⁴ См. приложение II, посвященное ценностям ОДГ и ключевым компетенциям Одижье...

Этап 1:

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Школа должна стремиться быть лучше, чем другие, и учащиеся должны быть активно вовлечены в работу школы. | Руководители концентрируются исключительно на интересах школы и на ее регулярной работе, что необходимо защищать в первую очередь. | Школа не поощряет участие родителей или консультации с ними: само учреждение является экспертом. | Школа информирует родителей о своих планах работы. | «Посторонним» не дают участвовать в жизни школы. | Другие учреждения рассматриваются как конкуренты: передовая практика хранится в рамках школы. | Не предусматривается роли школы в содействии гендерному равенству: сами девушки должны добиваться этого. Считается, что группы меньшинства или неблагополучные группы могут снизить стандарты — и поэтому они рассматриваются как угроза. |
|--|--|--|--|--|---|---|

То давление, которое оказывается на школу, чтобы она становилась конкурентоспособной и добивалась более высоких результатов, чем ее соседи, может вызвать стремление к замкнутости и протекционизму, которым, как считается, не место в здоровой демократии. Под таким давлением школа может рассматривать достижения высоких стандартов учащимися не просто как важную цель именно для них, а как задачу для выживания учреждения: в этом случае школа предпочтет принимать дисциплинированных, предсказуемых и хорошо занимающихся детей в качестве учеников, а детей из неблагополучных семей или иных меньшинств рассматривать как потенциальных неуспевающих, которые могут подорвать успехи школы во время государственных экзаменов.

Это же давление может заставить школу не участвовать в обмене передовой практикой и профессиональным опытом с другими школами. Если стратегии преподавания и обучения оказываются успешными, то может быть и серьезный стимул к тому, чтобы держать их в тайне: учителя в других школах становятся конкурентами, а не коллегами. В таких условиях отношения с другими органами или лицами, деловыми кругами или НПО вне школы скорее всего будут преследовать цель получения неких материальных выгод для школы, а не обеспечения подлинных партнерских связей или демократического сотрудничества.

По ряду причин в этом контексте стремление школы к самоопределению может повернуть ее развитие в обратном направлении, а не по пути продвижения к демократии.

На этапе 1 ваше восприятие школы будет выражаться в виде синдрома «осажденной крепости». Интересы школы превыше всего, а внешнее влияние (в том числе и со стороны родителей) может лишь нанести ущерб: в лучшем случае они якобы не понимают, что нужно школе и каковы ее настоящие цели, а в худшем они могут стать соперниками, для которых станет выгодным ослабление школы, как системы образования.

Учащимся самим нужно напоминать, что их школа — самая лучшая, и они должны доказать, что они ее достойны. Разнообразие вообще не учитывается. Задача школы на этом этапе не в том, чтобы устанавливать контакты с малообеспеченными группами и меньшинствами: кроме того, эти дети якобы могут негативно сказаться на результатах экзаменов и таким образом подорвать статус школы.

Характерные комментарии:

«Превыше всего — интересы школы».

«Учащиеся должны соответствовать требованиям школы: мы не можем тратить время и энергию на тех, кто отстает».

«Нам не нужно мнение со стороны: школе виднее».

Этап 2:

| | | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|---|
| Школа хотела бы, чтобы ее учащиеся добивались лучших результатов для того, чтобы поднять свой собственный статус. | Существует определенное признание того, что школа является частью общины, в которой они находятся — но мало с ней связана. | Школа знает, что существует для учащихся и в определенной степени для их родителей, но не рассматривает их как партнеров. | Учащиеся и родители признаются как заинтересованные лица, — но не как участники, а как, скорее, предметы школьной вездесущности. | Школа поддерживает партнерские связи с другими организациями, но относится к ним сдержанно и стремится получить только материальную поддержку. | Школа готова информировать о передовой практике, но для достижения определенного статуса, а не для обмена опытом. | Школа пассивно относится к изолированным группам или группам меньшинства: она считает, что они сами должны участвовать, если хотят. |
|---|--|---|--|--|---|---|

На этапе 2 вы будете стремиться к тому, чтобы было заметно, какую роль вы играете на уровне вашей общины. Поэтому приятно, когда отдельные группы используют некоторые виды школьных структур. Важное значение имеет общение с родителями и семьями: школа с удовольствием информирует их о том, что она от них ожидает, но не приветствует обратную связь. Если вы по характеру предприниматель, вы будете поддерживать связь с деловыми кругами: сама мысль, что спонсорство со стороны бизнеса даст определенные средства, доставляет удовлетворение, пока, однако, деловые круги не требуют что-то в ответ.

Вы гордитесь прекрасными педагогическими идеями, которые вы осуществляете на практике в школе: распространение информации о них повышает статус школы. Однако, возможно, вам не хотелось бы вдаваться в подробности: нет смысла выдавать свои секреты, поскольку школа по соседству на прошлогодних экзаменах добилась почти таких же результатов, как и ваша.

Вы высоко цените, когда учащиеся из групп меньшинств подают заявление о поступлении в вашу школу. Однако их просто необходимо предупредить о том, как много придется им работать, для того чтобы соответствовать уровню школы.

Характерные комментарии:

«Мы всегда добиваемся, чтобы родители знали, чего от них ожидают».

«Эта школа для вас: не разочаровывайте ее».

«Мы приветствуем спонсорство со стороны бизнеса».

«Мы приветствуем усердных учащихся из групп меньшинств».

Этап 3:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| Оказывается давление на учителей и учащихся для достижения высоких стандартов, частично в интересах самих учащихся, но и с учетом конкуренции. | Школа участвует и поддерживает деятельность общины, но не привлекает общину к своей внутренней работе. | Существует регулярный контакт с родителями учащихся и семьями; школа приветствует и учитывает их мнение. | Существует мощный поток информации от школы, и родители могут выразить свое мнение. Школа поддерживает связи с организациями, которых она охотно привлекает, особенно в качестве экспертов для проведения занятий или консультирования учащихся. | Школа с готовностью делится своим передовым опытом с другими школами и специалистами. | Школа предпринимает значительные усилия для установления контактов и набора учащихся и учителей из меньшинств и изолированных групп, для того чтобы интегрировать их в культуру школы и для успешной работы. |
|--|--|--|--|---|--|

На этом этапе вы гордитесь тем, в какой степени ваша школа связана с общиной. Прекрасно, когда столь много учащихся занято в разных формах общественной работы: как прекрасны рождественские вечера для пожилых!

Вы с удовольствием предоставляете возможность родителям рассказать о том, что они думают об образовании, которое получают их дети, — хотя жаль, что столь многие из их идей совсем не подходят. Хотя и просто поговорить тоже неплохо.

Еще одна сильная сторона связана с тем, что вы предлагаете родителям, местным деловым кругам и руководителям местных органов власти установить контакт и обменяться своим опытом и знаниями с учащимися. Хорошо также проводить регулярные встречи с сотрудниками из местных школ и обмениваться передовой практикой. Школа готова активно откликаться на заявления от учащихся из групп меньшинств и изолированных групп и помогать им включаться в культуру школы.

Характерные комментарии:

«Мы приветствуем многочисленных посетителей в школе. Конечно, мы рады и родителям».

«Мы весьма поощряем разнообразие».

«Мы ожидаем серьезных достижений от учащихся — и мы рады за них, когда они показывают высокие результаты».

Этап 4:

| | | |
|--|---|--|
| <p>Сами учащиеся должны добиваться высоких результатов: ведь они получают пользу от школы, и это приносит пользу обществу.</p> | <p>Все участники и община и вносят вклад, и получают пользу от школы.</p> | <p>Школа рассматривает всех участников и партнеров как тех, кто вносит ценный вклад, но и как потенциальных получателей преимуществ: это больше, чем партнерство, это подлинные демократические отношения.</p> |
|--|---|--|

В этой Ключевой области в значительной мере соединяются все три принципа ОДГ: когда демократические ценности сотрудничества, коммуникаций и участия укоренены в жизни школы, они противодействуют негативным последствиям конкуренции. На этом этапе происходит объединение. Как свидетельствует таблица, те, кто принимает участие в жизни школы, являются партнерами в общей деятельности на благо всех. Участие в жизни общества и само общество рассматриваются как двусторонний процесс, несущий преимущества для всех.

Школа верит в то, что ученики будут стремиться к совершенству (и помогает им в этом), в дальнейшем такое доверие вознаграждается признанием статуса данного учреждения, но при этом не является главным стимулом, поскольку школа глубоко сознает, что она существует и работает для учащихся и для более широкого общества.

Характерные комментарии:

«Мы все являемся участниками процессов».

«Мы работаем вместе: мы вносим в школу наш собственный вклад, а она помогает нам».

«Посмотрите, каких прекрасных результатов добиваются наши учащиеся на экзаменах!»

4. Дисциплина учащихся



Совет учащихся в общеобразовательной классической школе в Волверхэмптоне

Дисциплина остается основным предметом опасения у школ и преподавателей, которые не видят, куда их может завести демократия. Они опасаются, что учащихся, когда им предоставят право голоса, невозможно будет призвать к дисциплине: учащиеся будут спорить с любыми указаниями; они будут подрывать авторитет школы — и все закончится хаосом.

Опыт демократии состоит в прямо противоположном, однако это не предмет данного пособия. В данной таблице меньше говорится о трех принципах, чем в других ключевых областях, поскольку здесь существует взаимодействие. Четыре стадии здесь в определенной степени предсказуемы, поскольку они достигаются после экстраполяции других трех ключевых областей.

Этап 1:

Руководство школы определяет правила и следит за их выполнением — даже если учащиеся ими недовольны или протестуют против них.

Правила есть правила, при этом не учитываются разные культуры, происхождение или потребности.

На этом первом этапе школа устанавливает правила. Учителя (или, скорее, руководители школы) знают все лучше других. И это не обсуждается. Не должно быть никаких причин (таких, как различия), чтобы не следовать правилам.

Характерные комментарии:

«Делайте, как вам говорят — или будет хуже».

«Мне не важно, кто вы: вы знаете правила».

Этап 2:

Руководство школы определяет правила и следит за их выполнением, но ищет реакцию учащихся — и часто разочаровывается.

В школе есть определенное понимание многообразия учащихся и могут приниматься меры с учетом различий (напр., в одежде или религиозных ритуалах).

Вы хотите, чтобы учащиеся брали на себя ответственность, и иногда говорите с ними об этом. Однако они постоянно вас разочаровывают.

Вы проявляете терпимость к различиям: например, вы не создаете каких-либо проблем с проведением религиозных праздников. А в том обществе, где носят школьную форму, вы гибко относитесь к учащимся, которые одеваются в соответствии со своими религиозными установками.

Характерные комментарии:

«Почему вы не хотите вести себя соответственно?»

«Почему вы всегда меня разочаровываете?»

«В нашей школе существует терпимость».

Этап 3:

| | | |
|---|--|--|
| <p>Хотя есть предел для уступок, многие правила обсуждаются и согласовываются с органом учащихся.</p> | <p>... и многие учащиеся сотрудничают и даже помогают соблюдению правил поведения.</p> | <p>Меньшинства участвуют в проводящихся консультациях.</p> |
|---|--|--|

Хотя правила устанавливаются школой, можно видеть, что есть много пространства для обсуждений и переговоров. Учащиеся с готовностью участвуют в этом, и при этом достигаются компромиссы. Такие обсуждения всегда обеспечивают желание услышать мнение меньшинства. Старшие учащиеся готовы играть роль руководителей для обеспечения выполнения этих правил. Они во многом направляют младших школьников.

Характерные комментарии:

«Мы можем это обсудить, — но вы знаете, что есть и пределы».

«Кто-то должен поддерживать порядок: вы знаете правила»

«Каждый может высказывать свое мнение».

«Мы проверили, чтобы это подходило группам меньшинств».

Этап 4:

Весь кодекс поведения и правила в школе разрабатываются на основе консультаций и переговоров с органом учащихся, при этом обеспечивается полное участие меньшинств: и учащиеся играют свою роль или как «добрые граждане» или/и как представители власти (префекты/мониторы) при их выполнении и контроле за соблюдением.

Правила принимаются демократическим путем — либо в существующих группах, либо путем создания новых форумов, — и им следуют также демократическим образом. Прочный порядок отвечает интересам всех, — особенно если все могут высказаться при его планировании.

Когда существует атмосфера взаимного уважения, то нет взаимоотношений «они и мы» между преподавателями и учащимися, а травля между учащимися находится на минимальном уровне.

Характерные комментарии:

«Это наша школа: она функционирует благодаря нам».

«Эта школа — для всех. Она должна быть хорошей для всех и каждого».

6. Шаг за шагом: путь к демократическому правлению

Итак, с чего вам начать? После того как вы осознали, что демократическое правление является единственным путем вперед, вам нужно определиться с тем, с чего вы начнете это движение. Руководство школы осуществляется во многих областях, формальных и неформальных. Ваш уровень демократического правления проявляется достаточно ясно в том, как вы подходите к официальным отношениям с вышестоящими органами, сотрудниками и учащимися, но даже, может быть, больше в том, как вы принимаете отдельные решения в неформальной обстановке на повседневной основе. Ваше личное отношение; ваше руководство повседневными делами; урегулирование конфликтов; неформальные встречи с учащимися, сотрудниками и посетителями — все это отражает, причем больше, чем какое-либо письменное заявление, что вы действительно цените больше всего. Разумеется, это не подразумевает, что законы и правила вообще не имеют значения или их можно игнорировать.

В данной главе вы найдете практические рекомендации о действиях, шаг за шагом, от авторитарного к демократическому управлению школой в некоторых формальных и неформальных областях, с которыми сталкивается школьный руководитель. Эти ключевые области следующие:

1. Правление, руководство и ответственность перед обществом
2. Образование, ориентированное на ценности
3. Сотрудничество, коммуникация и участие: конкурентоспособность и самоопределение школы
4. Дисциплина учащихся

Мы показываем, как эти четыре ключевые области отражают демократичное правление в четырех типичных контекстах, как формальных, так и неформальных.

Формальные контексты:

Школа является учреждением, и во многих отношениях учреждением бюрократическим. Как руководитель вы должны знать правила и процедуры, и как они влияют на людей. Поэтому вам нужно проводить заседания и организовывать структуры, т.е. выполнять ваши формальные обязательства. Это не значит, что это препятствует вашим усилиям по демократизации: напротив, официальные рамки предоставляют вам столь же богатые возможности, как и неофициальные, для распространения демократии. Мы изучим четыре формальных контекста, в которых могут быть продемонстрированы ваши позиции и ценности:

- Личная позиция
- Местный школьный совет
- Заседания сотрудников
- Учащиеся

Неформальные контексты:

В школе руководитель всегда будет выполнять свою роль лидера; то, как вы реагируете на повседневные ситуации, всегда оценивается в сравнении с ожиданиями и требованиями, связанных с этой ролью. То, что вы делаете, имеет большее значение, чем то, что вы проповедуете. Как и выше, мы рассмотрим четыре неформальных контекста, где могут быть продемонстрированы ваши позиции и ценности:

| |
|-------------------------------|
| Личная позиция |
| Разговоры в коридорах/общение |
| Повседневное руководство |
| Урегулирование конфликтов |

Ниже следует диаграмма, которая показывает, в скольких многих областях, формальных и неформальных, вы работаете, и которые вы можете использовать как возможности. Подумайте над этим, а затем перейдите к анализу того, как (и где) вы можете осуществить нижеизложенные шаги.



Ключевая область 1: Правление, руководство, управление и ответственность перед обществом

Формальные контексты

Личная позиция

Руководитель школы является официальным представителем школы. В этом качестве вы несете ответственность «вверх и вниз» в системе образования. Вам также необходимо регулировать сильное давление со стороны таких групп, как организации родителей, культурные учреждения и СМИ. Цели зачастую носят противоречивый характер. То, как вы относитесь к этим участникам и какие интересы вы выносите на первый план, является ясным показателем того, насколько демократично вы относитесь к школьному правлению.

Шаг 1:

Ваш авторитет и ваша лояльность к высшему руководству не подвергаются сомнению ни вами, ни кем-нибудь другим в школе. Законодательство и позиции являются наиболее мощными факторами в управлении школой. В долгосрочной перспективе это совсем неудовлетворительно: никакого развития не происходит, а ваша роль как руководителя является в основном церемониальной. В качестве нового директора вы можете счесть нужным начать с этого, но когда будет у вас расти уверенность в себе, вы постараетесь, вероятно, добиться большей независимости. В конце концов вы — руководитель.

Попытайтесь сделать следующее:

Сосредоточьтесь на одной из областей; изучите правила с точки зрения демократии. Задайте себе вопрос: зачем нужно данное правило? Добивайтесь определенной гибкости, когда вы видите преимущества для всех.

Личная позиция

Правление, руководство и ответственность перед обществом

Шаг 2:

Вы стали глубже понимать идеи, лежащие в основе существующих правил. Вы не соглашаетесь со всем, но по-прежнему считаете, что трудно отойти от правил, или вы не уверены в отношении того, как их толковать.

Попытайтесь сделать следующее:

Обсудите законодательство с коллегами; пройдите курс школьного законодательства. Это позволит вам лучше понять, где у вас не хватает уверенности в том, на что вы можете влиять. (Базовое юридическое образование является ценным преимуществом, но часто не учитывается при подготовке руководителей школ). Изучите углубленно официальные документы в сфере политики и более открыто излагайте ваше личное мнение и позицию.

Шаг 3:

Вы видите свою роль в качестве связующего звена между органами образования и участниками и понимаете, что вы равным образом подотчетны и тем, и другим. Это создает давление и неуверенность, но также открывает и перспективы для изменений.

Попытайтесь сделать следующее:

Сосредоточьтесь на том, что лучше для участников. Определите, что ожидают от вас обе стороны. Прочитайте документы, посвященные политике в школе, и проверьте, насколько гибко вы можете их применять!

Такие возможности шире, чем вы думаете! Гуннар Берг, профессор педагогики университета Уппсала, Швеция, проиллюстрировал это следующим образом⁵:

⁵ Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell 1981

Юридические ограничения, как они изложены
в официальных документах



Местный школьный совет

Руководящие системы школ различаются в зависимости от страны. В большинстве систем общественного образования руководящим органом является местный совет, представляющий политическое большинство. Такая же ситуация наблюдается и в отношении частных школ. Степень местной или региональной автономии также различается в зависимости от страны, но несмотря на уровень независимости руководитель школы подотчетен какому-либо вышестоящему органу.

Шаг 1:

В ваших контактах со школьным советом⁶ вы, скорее, ограничиваете себя официальными отчетами в соответствии с правилами. Как часть иерархической системы, вы должны делать тактический выбор в ваших контактах с властями. Предоставляемая им с вашей стороны информация сводится к минимуму и часто является искаженной. Руководящие органы получают ту информацию, которую, по мнению директора школы, они хотели бы получить.

Попытайтесь сделать следующее:

Включите в вашу информацию определенные нюансы. Если вы по-прежнему чувствуете себя неуверенно, постарайтесь обратить свою критику на те факторы, которые находятся вне контроля руководителей. Убедитесь, что ваша информация основана на фактах, и дайте ваши предложения по улучшению ситуации.

Шаг 2:

Вы предоставляете более правдивую картину жизни школы и последствий политических решений. Вы можете рассматривать школьный совет как партнера, а не только как более высокий административный уровень.

Попытайтесь сделать следующее:

Когда устаревшее или необоснованное правило приводит к падению эффективности или абсурду, сообщите об этом в соответствующий орган и попытайтесь снять с себя ответственность за последствия.

Шаг 3:

Когда вы имеете дело с руководителем, вы основываетесь на результатах своих встреч и переговоров с участниками и демонстрируете верность их пожеланиям и потребностям. Поймите, что вы лучше знаете существующее состояние дел в школе, чем члены совета, и им удалось бы добиться большего, если бы вы им предоставляли постоянную и неискаженную информацию.

Попытайтесь сделать следующее:

Пригласите членов совета в школу; пусть они встретятся с учащимися и сотрудниками без вашего присутствия. Пригласите учащихся на встречи со школьным советом и ясно продемонстрируйте, что даже если вы цените мнение обеих сторон, ваша главная задача — защищать интересы ваших учащихся. Ясно покажите, что в этом вы рассматриваете учащихся как равных партнеров.

Местный школьный совет

Правление, руководство и ответственность перед обществом

⁶ Термин «школьный совет» используется в данном документе как общее определение управляющего органа, перед которым несет ответственность руководитель школы.

Собрания сотрудников

Важным инструментом в правлении в школе являются собрания сотрудников. Эти собрания могут быть сведены к обмену информацией и решению практических проблем, но это может быть также и средством для укрепления общих ценностей, глобальных задач и участия.

Шаг 1:

Поскольку вы несете ответственность в основном перед вышестоящими органами, то к своим сотрудникам вы отнесетесь в основном как к инструменту своей работы. Вы сами отбираете и передаете отобранную информацию, при этом мало ожидая активного участия. Важные решения лежат на вашей ответственности, и только на вашей. Возможно, это представляет собой серьезную нагрузку, но это дает вам и чувство, что вы контролируете ситуацию.

Попытайтесь сделать следующее:

Предоставляйте чаще и более регулярно информацию, особенно когда не существует риска того, что ваши решения подвернутся критике или их будут как-то оценивать. Если у сотрудников будет больше информации, они будут лучше работать.

Шаг 2:

Вы приняли за правило обмениваться информацией прежде чем принять решение. Сотрудников также просят высказать свое мнение по некоторым вопросам. Однако информация по-прежнему носит односторонний характер, и все главные решения принимаются вами.

Попытайтесь сделать следующее:

Убедитесь, что сотрудники получают соответствующую информацию своевременно, до собрания, дайте им возможность сформировать свое мнение. Более внимательно прислушивайтесь к тому, что они говорят, ведите с ними переговоры, убеждайте. Будьте готовы к компромиссу. Стройте свою аргументацию на личном убеждении, а не на вашей должности. Помните, что ваши сотрудники — высокообразованные люди и что их совокупные знания, вероятно, превосходят ваши во многих областях.

Шаг 3:

Благодаря систематической и честной информации сотрудники могут принимать активное участие в формировании программы и в принятии решений. Добивайтесь того, чтобы собрания с сотрудниками не были заполнены повседневными делами, такими как ксерокопирование или мобильные телефоны. Напротив, вам нужно создать возможности для обмена мнениями по педагогически и идеологическим вопросам. Вы обеспечиваете также выступление таких докладчиков и экспертов, которые стимулируют мышление. Время от времени на собрания с сотрудниками приглашаются учащиеся, которые излагают свои взгляды на ситуацию.

Попытайтесь сделать следующее:

Вместе с сотрудниками и учащимися вы формируете общее видение задач для вашей школы. Основываясь на этом видении и в соответствии с политической волей и духом учебной программы, вы вместе принимаете все важные решения. Многие из тех решений, который вы ранее принимали сами, теперь полностью делегированы вашим сотрудникам.

Учащиеся

В большинстве национальных школьных программ вы обнаружите положения о праве учащихся принимать участие в демократических процессах в своей школе; например, в форме совета учащихся⁷. Но что бы ни было закреплено в нормах, для учащихся не будет настоящей демократии, если это не будет поддерживаться руководством школы. Тот факт, что некоторые учащиеся совсем юного возраста, не является предлогом для отказа от демократии.

Шаг 1:

Есть школы, в которых нет советов учащихся, или где это неизвестно большинству учащихся и где состав членов совета формируется по неизвестным критериям.

Попытайтесь сделать следующее:

Пригласите всех заинтересованных учащихся на заседания. Дайте им рекомендации о том, как организовать совет учащихся, а затем посмотрите на ход событий.

Шаг 2:

Совет учащихся существует, но он не очень активен. Его поддерживают несколько учащихся, но в целом другие его мало замечают. Члены совета не получают достаточно информации о важных вопросах для того, чтобы разработать собственное серьезное мнение. Когда им предоставляют право голоса, это касается малозначительных проблем, таких как вечеринки класса и цвета стен в классной комнате.

Попытайтесь сделать следующее:

Если вы действительно хотите, чтобы учащиеся активно принимали участие в официальных демократических процессах, то вам их нужно в этом поддерживать. Они нуждаются в советах, систематической и полной информации, практической подготовке и средствах: в месте для проведения собрания, определенном офисном оборудовании и времени для этой работы⁸. Убедитесь, что те учащиеся, которые активно вовлечены в процесс школьной демократии, получают признание своих усилий.

Шаг 3:

Благодаря систематической и полной информации каждый имеет возможность изложить свою позицию и принять активное участие в демократических процессах. Вместе с сотрудниками и учащимися вы разрабатываете общее видение задач для вашей школы. Основываясь на этом видении и в соответствии с политической волей и духом учебной программы, вы совместно принимаете все важные решения.

Попытайтесь сделать следующее:

Все важные решения в школе принимаются правительством школы, в котором учащиеся и сотрудники представлены на равных. В начальных школах в советы включаются также представители родителей. Право решающего голоса принадлежит директору школы. Такая модель правления в школе встречается по-прежнему редко, но уже существует в ряде школ, например в Северных странах.

Тот факт, что в конечном итоге ответственность лежит на вас, вас не слишком беспокоит. Подлинное демократическое правление основывается на доверии.

Учащиеся

Правление, руководство и ответственность перед обществом

⁷ Под поднятием «совет учащихся» понимается группа учащихся, действующих как представители своих сверстников. Часто это называют также «советом школы». Совет учащихся поддерживается руководством школы.

⁸ Вы можете найти практические рекомендации в публикации: Trafford B, 2006, Raising the Student Voice, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Пример демократического правления

В шведском городе Содерталье все средние школы со старшими классами имеют местный школьный совет, где учащиеся составляют большинство. Эти школьные советы принимают решения в отношении таких вопросов, как:

- бюджет, по крайней мере по части бюджета;
- набор сотрудников;
- школьный год и каникулы;
- нормативные документы;
- изложение миссии.

В этих школах директор выполняет несколько иную роль в качестве управляющего и переговорщика, которому действительно нужно использовать демократические методы правления!

Неформальные контексты

Личные позиции

Изменения вам нужно начать с самого себя. Какие у вас есть стимулы?

Шаг 1:

Личное мнение не имеет большого значения. Ваша задача — выполнять то, что было решено вышестоящими органами. Важно знать правила. Если возникают проблемы, то только тогда вам и нужно искать решение. Учащиеся рассматриваются как объект обучения.

Попытайтесь сделать следующее:

Задавайте себе время от времени следующий вопрос: действительно ли это правило разумно? Если нет, то что я могу сделать? Возможно, у вас возникнут вопросы и в отношении того, почему вы стали руководителем школы. За этим должно было стоять нечто большее, чем просто осуществление законодательства об образовании.

Шаг 2:

Вы проанализировали и поняли намерения законодателей. В основном вы с ними согласны. Вы понимаете ценность демократического правления и необходимость того, чтобы исполнить пожелания учащихся и их родителей, но также понимаете и риски и препятствия. Вы не хотите, чтобы были созданы такие механизмы, которые окажутся неконтролируемыми.

Попытайтесь сделать следующее:

Выделите себе время для размышления: каково мое видение? Является ли демократическое правление необходимым? Каковы его преимущества? Как мы можем реализовать это в нашей школе? Поищите хорошие примеры и учитесь на них, даже если вы не можете в полной мере применить их в вашей школе.

Шаг 3:

Вы убеждены, что демократические процессы могут и должны быть использованы на всех уровнях в вашей школе. Вопрос в том, как заставить всех разделить одинаковое видение.

Попытайтесь сделать следующее:

Мыслите стратегически: анализируйте, где вы бы смогли добиться некоторых легких побед, и определите те целевые области, где вы могли бы начать действовать. Разработайте план на ближайшие два года и установите личные цели. Запаситесь терпением!

Личные позиции

Правление, руководство и ответственность перед обществом

Разговоры в коридорах/общение

Мало существует таких мест для работы, как школа, где присутствует столь много неформального общения и где работает большое число людей в сравнительно небольшом пространстве. В качестве директора вы можете избежать многих таких контактов, требующих времени, просто оставаясь в своем кабинете, или же вы просто можете использовать их для укрепления демократической атмосферы, которую вы развиваете в вашей школе.

Шаг 1:

В школе, где учатся несколько сотен учащихся, директор не общается часто с учащимися вне своего кабинета, да впрочем, и с самими сотрудниками. Контакты ограничиваются вежливыми приветствиями или периодическим исправлением плохого поведения.

Попытайтесь сделать следующее:

По крайней мере раз в день посещайте помещения для сотрудников, столовую и школьный двор. Разговаривайте с людьми и посещайте классы не просто по графику или специально. Все это займет не больше двадцати минут в день, но это — хороший вклад.

Шаг 2:

Вы осуществляете руководство, посещая всю школу. Все знают, где вы находитесь, и большинство лиц в школе по крайней мере знакомы вам. Учащиеся видят вас как человека, а не просто как директора.

Попытайтесь сделать следующее:

Не избегайте участия в разных мероприятиях. Посещайте собрания, например встречи классного руководителя с родителями или плановое собрание преподавателя математики. Если у вас есть какие-то особые интересы или талант, используйте это как свое преимущество.

Шаг 3:

Вы решительно настроены на то, чтобы приносить демократическое правление там, где это возможно. Вы постарались добиться, чтобы ваши основные сотрудники поддерживали ваше решение. Это позволит тем, кто чувствует себя менее уверенно, испытать новые методы.

Попытайтесь сделать следующее:

Используйте каждую возможность для распространения и разъяснения вашего видения. Говорите, говорите, говорите: повторяйте свои обращения и поощряйте правильные тенденции, каждый раз, когда вы их видите. Используйте позитивные отклики и поощрения для поддержания нужных процессов. Не тратьте слишком много энергии на небольшие группы меньшинства, не поддающиеся изменению.

Разговоры в коридорах/общение

Правление, руководство и ответственность перед обществом

Повседневное управление

Текущие административные вопросы занимают большую часть времени руководителя школы, и их нельзя игнорировать. Однако очень легко попасть созданную вами самими ловушку, зная, что вам многое нужно сделать и сделать хорошо. Перед вами лежат документы, они привлекают ваше внимание, и в большинстве случаев ими заниматься намного проще.

Шаг 1:

Текущие административные дела и контроль занимают большую часть дня. Поскольку ответственность лежит только на вас, вам нужно проверять, чтобы все было сделано правильно.

Попытайтесь сделать следующее:

Делегируйте большую часть повседневных задач административным сотрудникам. Вероятно, им понравится, что у них стало больше ответственности. Проанализируйте эти задачи; может быть, вы сможете управлять, при этом не занимаясь их решением.

Шаг 2:

Вы обсуждаете повседневные задачи с участниками и видите, какие еще задачи вы можете передать на усмотрение других. Если им нужна дополнительная подготовка, обеспечьте ее им.

Попытайтесь сделать следующее:

Убедитесь, что административные сотрудники никогда не забывают, для чего вы поставлены на этот пост, и привлечите их к работе с учащимися. Согласуйте руководящие принципы, а не подробные указания. Дайте некоторым сотрудникам больше возможностей, для того чтобы вы сами смогли сосредоточиться на руководстве педагогической деятельностью.

Шаг 3:

Делегируя как можно больше задач, вы добились того, что вы не тратите больше самого минимально необходимого времени, на документы, накапливающиеся на вашем столе. Вы отдаете приоритет нужным вещам: верховенству права, общим задачам и тому, что отвечает первоочередным нуждам учащихся.

Попытайтесь сделать следующее:

Исходите из того, что все готовы и могут принимать правильные решения. Контроль в большой степени может быть заменен регулярной оценкой деятельности. Как всегда, ваше управление основано на доверии.

Повседневное управление

Правление, руководство и ответственность перед обществом

Урегулирование конфликтов

При любом управлении урегулирование конфликтов является постоянной задачей, и здесь руководство школы — не исключение. Дело для школьных руководителей осложняется тем, что школа — это не только площадка для работы учащихся и сотрудников, но и публичный орган, осуществляющий власть по отношению к некоторым из своих граждан. Это, а также тот факт, что столь многие люди проводят столь длительное время в ограниченном пространстве, приводит время от времени к конфликтам. Урегулирование конфликтов иногда является формальным вопросом: конфликт может, если он не будет урегулирован на ранней стадии, привести к формальным и юридическим последствиям, которые пойдут в ущерб всем, кого он затронет.

Существует опасность того, что руководитель школы попадет в западню, играя роль арбитра при конфликтах, или будет использован учителями для запугивания учащихся. Вы должны избегать этого. Простыми нарушениями правил должны заниматься сотрудники, а не директор школы. Способствуйте тому, чтобы люди преодолевали свои расхождения через диалог.

Шаг 1:

Как директор школы вы принимаете решения, и никакие протесты не могут изменить ваше мнение, даже если потом вы поймете, что ваше решение было не совсем правильным. Однако конфликты, решаемые таким путем, имеют тенденцию возникать вновь.

Попытайтесь сделать следующее:

Выслушайте обе стороны и перед принятием решения спросите их об их предложениях. Не бойтесь показать свою неуверенность и будьте готовы изменить свое решение, если появится новая информация.

Шаг 2:

Вы привлекаете другие, прежде всего конфликтующие стороны, к решению проблемы. Воспользуйтесь этой возможностью для того, чтобы дать хороший пример взаимного уважения и ответственности.

Попытайтесь сделать следующее:

Создайте структуры, например комитет учащихся по урегулированию конфликтов. Примите меры для предупреждения конфликтов, например привлекая учащихся к разработке школьных правил.

Шаг 3:

Вы всегда стремитесь выявить и проанализировать механизмы лежащие в основе конфликта. Изучите структуры: некоторые формы отрицательного поведения могут быть связаны с организационными или физическими факторами, которые могут быть изменены. Если некоторые типы конфликтов повторяются, ищите конструктивные причины: как организовано расписание, как используются школьные помещения или распределяются средства. Постарайтесь проанализировать конфликт до того, как предпринимать какие-либо действия, или если нужны структурные изменения, привлечите к этому совет школы.

Убедитесь, что все участвующие стороны уважают друг друга и, если возможно, добейтесь взаимного понимания. Конфликты регулируются лучше теми, кто в них участвует. Действуйте как посредник и стремитесь к консенсусу. Используйте вашу власть лишь в крайнем случае.

Ключевая область 2: Образование, основанное на ценностях

Единообразное общество с общими ценностями ушло в прошлое, а, может быть, никогда и не существовало. Исторически государственное образование всегда было инструментом для тех, кто находились у власти, для того чтобы утвердить определенные ценности в умах своего населения. Власть по-прежнему к этому стремится, но в демократических обществах те ценности, которые мы хотим передать молодым поколениям, разрабатываются и поддерживаются открыто и в ходе демократического процесса. Эта глава посвящена в основном таким ценностям, как демократия, права человека и уважение к разнообразию, и тому, как эти ценности проявляются в формальном и неформальном контексте в школе. Сегодня много внимания уделяется достижениям учащихся в учебе, но мы не должны забывать о другой важной роли образования: оно призвано распространять ценности и социальные навыки, являющиеся условием для мирного сосуществования в современном обществе,двигающемся на пути к глобализации. После того как вы определили на основании анализа, изложенного в предыдущих главах, на каком этапе вы находитесь в распространении ценностей ОДГ/ПЧ в обучении в вашей школе, вы найдете здесь некоторые рекомендации по дальнейшей деятельности.



*Туалеты дурно пахнут, уроки скучные,
еда отвратительная, учителя грубые...
Послушайте, какой красивый галстук!*

© Совет школы Великобритании, 2003 год

Личная позиция

Шаг 1:

Вы не очень задумывались о демократии или других ценностях в образовании, поскольку в учебной программе на этот счет нет конкретных директив. Ваша задача состоит в том, чтобы процесс обучения происходил в соответствии с существующими правилами.

Попытайтесь сделать следующее:

Расширьте свое видение: что говорится о ценностях в конституции, конвенциях ООН и т.д.? Постарайтесь проанализировать более глубоко изменяющиеся ценности в обществе. На эту тему существует много теоретических исследований⁹.

Личная позиция

Образование, ориентированное на ценности

Шаг 2:

Вы признаете свою ответственность в том, чтобы передавать учащимся не только знания и навыки, но и определенные ценности. Вы также признаете права учащихся на то, чтобы высказывать свое суждение о том, что правильно, а что нет. Необходимо, чтобы ваши сотрудники разделяли такой подход.

Попытайтесь сделать следующее:

Расширьте видение ваших сотрудников. Используйте внешние источники для подготовки в школе, в дискуссионных форумах, семинарах и т.д. Проанализируйте и вместе определите общие ценности, необходимые для существования нормального общества, и ценности вашей школы. Используйте для этого дни, посвященные профессиональной переподготовке! Добейтесь того, чтобы эти ценности были четко изложены во всех ваших нормативных документах.

Шаг 3:

Вы добились того, что все процессы в вашей школе осуществляются в соответствии с атмосферой демократии и уважения к многообразию в школе. Школьные учебники и учебные материалы рассматриваются на основе этих же принципов.

Попытайтесь сделать следующее:

Ваша ответственность заключается в том, чтобы поддерживать высокий уровень образования, основанного на ценностях. Постоянно отслеживайте, возникают ли намеки на дискриминацию или другие типы неэтичного поведения. Используйте вашу должность, чтобы быть образцом, и рассматривайте как свою обязанность оптимистично смотреть в будущее, верить в окружающих вас людей независимо от их возраста.

Пример образования, основанного на ценностях:

Иногда нужна смелость, для того чтобы сосредоточиться на ценностях и открыто обсудить сложные проблемы. В профессионально-техническом училище лесного хозяйства и деревообработки в Карловаче, Хорватия, в 2005 году был осуществлен учебный проект по борьбе с торговлей людьми.

Цели проекта были следующие:

- обучить молодых людей выявлять проблему, ее причины и последствия;
- развить навыки, которые позволят им избегать опасных ситуаций.

Методы: методы участия в активной гражданственности, например через переговоры, парламентские обсуждения, ролевую игру, подготовку плакатов и газет, фильмы и работы в интернете.

Участвующие партнеры: учителя, учащиеся, мэр и городской совет Карловача, местная полиция, НПО и местные СМИ.

Проект был отмечен и признан на национальном уровне как эффективная практика в области ОДГ/ОПЧ.

⁹ См., например, Putman, Bowling Alone, Simon Schuster, New York 2001, или Sennett, The Corrosion of Character, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

Местный школьный совет

Принципы, сформированные в рамках образования на локальном уровне, основанного на ценностях, различаются по странам, и когда такие руководящие принципы существуют на местах, они редко значительно отличаются от национальных критериев образования. Разумеется, там, где существуют религиозные школы, ситуация иная. Однако, являясь руководителем школы, вы можете использовать свою позицию для того, чтобы подчеркнуть важность демократических ценностей для практического использования на всех уровнях в обществе, и не в последнюю очередь в руководящих органах, наиболее близких к учащимся и их родителям.

Шаг 1:

Вы делаете то, за что вы официально несете ответственность перед местным школьным советом. Иные ценности, помимо тех, которые отражены в официальных документах, вас не касаются.

Попытайтесь сделать следующее:

Изложите руководителям местного школьного совета необходимость принятия этических руководящих принципов. Выдвиньте свои предложения, но постарайтесь начать с малых шагов.

Шаг 2:

Вам удалось привлечь внимание к задачам школы в связи с быстро меняющимся обществом. Будучи школьным руководителем, имеющим самый тесный контакт с молодыми семьями и детьми, вы знаете больше других о меняющихся ценностях, или о переменах в семейных отношениях, а также о необходимости уважения к общим ценностям.

Попытайтесь сделать следующее:

Проинформируйте местный школьный совет о том прогрессе, которого вам удалось добиться в вашей школе в таких областях, как активное участие сотрудников и учащихся. Вы выступаете не только в качестве представителя руководителей школьной системы, но и от школы перед этими руководителями.

Шаг 3:

Ваши отношения со школьным советом основываются на доверии. Вы являетесь важным источником информации для руководителей. Не забывайте, что вы являетесь экспертом и поэтому можете, предоставляя местным руководителям системы образования ценную информацию, помочь им в принятии более эффективных решений. Некоторые из ваших предложений уже привели к явным улучшениям.

Попытайтесь сделать следующее:

Используйте свою позицию для привлечения внимания руководителей к необходимости учета интересов уязвимых групп и других областей, где вы видите возможность угрозы демократическим ценностям и правам человека. Хорошие результаты, полученные вами в этой области, облегчат властям возможность предоставить вам дополнительное финансирование, которое может понадобиться для улучшения ситуации детей и молодых людей, относящихся к группе риска.

Местный школьный совет

Образование, ориентированное на ценности

Собрания сотрудников

Учителя часто работают изолированно, за закрытыми дверями класса, и в результате их усилия часто оцениваются только на основе успеваемости учащихся и более никак. У них мало возможностей для того, чтобы собираться для обсуждений, посвященных педагогическим и этическим вопросам. Собрания сотрудников должны дать такую возможность.

Шаг 1:

Задачи сотрудников ограничиваются преподаванием и поддержанием порядка в классе. Формальные знания и навыки всегда имеют большее значение, чем поведение и ценности. Собрания сотрудников используются для решения технических и формальных вопросов.

Попытайтесь сделать следующее:

Внесите изменения в повестку дня: охватите такие области как этические дилеммы, известные всем учителям. Вы можете также дать сотрудникам определенную домашнюю работу до собрания: прочесть статью по конкретной теме, дать описание этической дилеммы, с которой они столкнулись, или изложить письменно личное мнение, например о том, как уменьшить количество прогулов.

Шаг 2:

Собрание сотрудников используется также для повышения квалификации, например благодаря приглашению экспертов: что происходит во внешнем мире, что влияет на ценности? Убедитесь, что ваши сотрудники получают свежую информацию о событиях в окружающем мире, в первую очередь об изменяющихся ценностях и общественных отношениях.

Попытайтесь сделать следующее:

Основываясь на общей информации о переменах в ценностях и общественной жизни в целом, сотрудники могут сосредоточиться на понимании и профилактике вместо контроля и наказания. Вам не обязательно использовать собрания сотрудников для решения простых административных или практических вопросов; люди несут ответственность и решают такие проблемы без вашей помощи.

Шаг 3:

Поскольку повседневные вопросы и толкование правил более не занимают все время, то в повестке дня главное внимание уделяется ценностям и задачам. Важно, чтобы вы как руководитель сами посвящали свое время анализу и исследованиям, так чтобы вы стали источником доверия и энтузиазма для ваших сотрудников.

Попытайтесь сделать следующее:

Сотрудники, учащиеся и руководители школ работают вместе над созданием соответствующей атмосферы в школе. Такой подход известен и разделяется всеми. Вы же обеспечиваете то, чтобы формы и содержание образования соответствовали ценностям ОДГ/ПЧ.

Учащиеся

Что обеспечивает успех школы? Многие исследования указывают на то, что успешная школа — это такая школа, которая всегда на первое место ставит потребности и интересы учащихся. В хорошей школе никто не забывает о том, зачем она нужна: именно для учащегося.

Шаг 1:

В авторитарной школе учащиеся образуют самую низшую ступень в школьной иерархии, не влияют никоим образом на вопросы преподавания. Их ценности не учитываются.

Попытайтесь сделать следующее:

Способствуйте тому, чтобы сотрудники выделяли общие ценности, а не только факты и навыки в рамках преподавания своих предметов. Привлекайте учащихся к разработке правил школы и к другим решениям, которые тесно связаны с ценностями.

Шаг 2:

Сегодня в классе вместе обучаются учащиеся различного этнического и культурного происхождения, и школа становится самым общим знаменателем в их жизни. Поэтому мы должны рассматривать школу как идеальное место для реализации демократических ценностей и прав человека, местом, где различные мнения выслушиваются с уважением и открытостью.

Попытайтесь сделать следующее:

Мы должны добиться того, чтобы учащиеся сознавали, что в учебниках необязательно излагаются неопровержимые истины; этот текст всегда нужно рассматривать исходя из системы ценностей автора.

Шаг 3:

Чему мы должны учить? Стало ясно, что знаний и навыков недостаточно. Мы должны включать в качестве цели в учебные планы по всем предметам развитие критического и независимого мышления. Вы понимаете необходимость вовлечения учащихся, формально и неформально, в работу по созданию этических рамок в вашей школе.

Попытайтесь сделать следующее:

Подвергните сомнению существующие нормы, выдвинув на первое место разнообразие. Всегда указывайте на преимущества более широкого подхода, не забывайте о знаниях, которыми обладают учащиеся в классе, об опыте ваших учащихся.

См. также шаг 3 в разделе Собрания сотрудников.

Учащиеся

Образование, ориентированное на ценности

Неформальные контексты

Мы уже об этом говорили: добрые намерения, изложенные в документах, имеют мало значения, если школьные руководители и сотрудники не доказывают, причем регулярно и в повседневных ситуациях, что формальные заявления действительно являются правдой.

Личная позиция

Шаг 1:

Ваши личные ценности не имеют значения. Вы доверяете вышестоящим органам. Ценности не являются приоритетом, за исключением, вероятно, стабильности, порядка и умения подчиняться.

Попытайтесь сделать следующее:

Спросите себя: каковы мои стимулы? Какую школу я хотел бы видеть? В каком обществе? Какие ценности я хотел бы передать своим учащимся? (Или вы можете просто спросить себя: почему я хочу быть руководителем школы?)

Шаг 2:

Вам ясно, что вы хотите сделать с точки зрения ценностей, которые должны проявляться в преподавании и повседневной жизни в школе. Вы также начали распространять ваши идеи среди окружающих.

Попытайтесь сделать следующее:

Расширьте свои цели: вы хотите, чтобы вся школа разделяла одинаковые ценности, поэтому уделите время и энергию распространению такого подхода. Вам необходимо также вовлечь учащихся в формальные и неформальные обсуждения демократии, прав человека и уважения ко всем людям. Как всегда, способствуйте добрым инициативам.

Шаг 3:

Вам действительно нравятся новые аспекты жизни, как они отражаются в поведении и ценностях всех сфер общества, которые представлены в вашей школе. Ваше собственное активное участие является источником вдохновения для учащихся и сотрудников.

Попытайтесь сделать следующее:

Добейтесь того, чтобы все поняли смысл и силу той модели поведения, которую вы позиционируете. Учителя и другие взрослые в школе должны глубоко осознать свою роль в качестве образца для подражания, а более старшие учащиеся должны понять эту роль по отношению к более младшим.

Личная позиция

Образование, ориентированное на ценности

Разговоры в коридорах/общение

Быть руководителем школы — значит в определенной степени работать в одиночку, впрочем как и на большинстве постов менеджера, и всегда существует риск отчуждения от сотрудников и учащихся.

Шаг 1:

Разговоры в коридорах в большинстве случаев являются напрасной тратой времени.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: какие бы модели поведения я хотел бы видеть у моих учащихся? Что является хорошей моделью для общественных отношений на рабочем месте? Какие ценности отражены в моем собственном поведении?

Шаг 2:

Неформальные встречи дают вам ценную информацию о настроениях в обществе и кодексе поведения в вашей школе. Вы не боитесь занимать личную позицию и призывать учащихся и сотрудников делиться мнениями и чувствами с вами.

Попытайтесь сделать следующее:

Расширьте возможности для учащихся и сотрудников встречаться вне класса: общее кафе, столовая и другие помещения для отдыха сотрудников и учащихся могут быть шагом вперед к более высокому уровню взаимопонимания.

Шаг 3:

По всей школе вы чувствуете открытую и непринужденную дружескую атмосферу, которая объясняется подлинным интересом к окружающим. Вы организуете культурные мероприятия для сотрудников и учащихся: празднуете дни рождения, организуете спортивные мероприятия и другие соревнования, т.е. все то, что объединяет людей и дает учащимся позитивный образ сосуществования поверх разного рода социальных границ. Дополнительным позитивным результатом может быть то, что учащиеся с большей лояльностью и в духе сотрудничества будут относиться к преподавателю, которого они увидели в благоприятном свете вне своего класса.

Разговоры в коридорах/общение

Образование, ориентированное на ценности

Повседневное управление

Значительная часть повседневного управления имеет формальный характер. Неформальный аспект заключается в том, как вы распределяете свои приоритеты и энергию в этой сфере. Однако повседневное управление включает также и то, как вы отвечаете на вопросы, насколько вы открыты для контактов и как вы решаете простые повседневные проблемы.

Шаг 1:

Вы гордитесь отличной бухгалтерией. Школьный совет, сотрудники и другие участники могут быть уверены, что все в порядке.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: и этим нужно ограничиться? Очень легко попасть в административную ловушку: задачи конкретные, их необходимо выполнять и зачем думать о другом? Что же касается внедрения ценностей, то это более туманная задача, и не существует какого-то самоочевидного пути для того, чтобы начать ее выполнять, и каких-либо точных и надежных методов изменения результатов.

Шаг 2:

Разумеется, правильное управление необходимо, но повседневная административная работа — лишь рамки. Уменьшите время, расходуемое на управление, связанное с вашей должностью. Поставьте на первое место обучение и вашу роль как носителя демократических ценностей.

Попытайтесь сделать следующее:

Проявите терпение и смотрите далеко в будущее. Ценности — это такая область, где результаты становятся видимыми не сразу, а итоги работы не просто предугадать. Используйте обычные ситуации для внедрения ценностей: если объявление на доске объявлений написано в духе приказа или в негативных терминах, заставьте автора его переделать. Помимо этого, разумеется, добейтесь того, чтобы ваши собственные приказы сотрудникам и учащимся были написаны в подходящем стиле.

Шаг 3:

Выделите время в вашей личной программе для идеологического руководства: убедитесь, что у вас есть время для правления, а не просто управления. Помните, что демократию необходимо вновь изобретать для каждого нового поколения учащихся!

Урегулирование конфликтов

В авторитарной школе директор часто играет роль — причем охотно — судьи в разного рода конфликтах. Негативным последствием этого является та дистанция, которая создается между школьным руководителем и остальной школой. В школах такого типа конфликты рассматриваются как угроза системе, а не как старт для разработки новых подходов или, по крайней мере, для размышлений. То, как вы подходите к конфликтам, является показателем того, как вы относитесь к учащимся и сотрудникам.

Шаг 1:

Если вы не уверены, то тогда вы смотрите в правила для получения рекомендаций при урегулировании конфликта. Важно найти виноватого.

Попытайтесь сделать следующее:

Активно выслушивайте стороны и задавайте дополнительные вопросы для того, чтобы лучше понять, что хотят сказать обе стороны. Когда они резко выступают против принятого решения, попытайтесь определить, с какими ценностями или мотивами связана такая их реакция.

Шаг 2:

Для вас важно с уважением отнестись и к тому человеку, который поступил неправильно, а не только к пострадавшей стороне. Вы основываете ваше решение на том опыте, что в большинстве конфликтов виноваты обе стороны.

Попытайтесь сделать следующее:

Некоторые конфликты важнее, чем другие, даже если они кажутся банальными. Следите за теми конфликтами, которые связаны с дискриминацией по признаку пола, этнической принадлежности, внешнего вида или инвалидности.

Шаг 3:

Исходите из того, что не все конфликты легко урегулировать. Рассматривайте конфликты как выражение разных ценностей, и исходите из того, что понимание и урегулирование часто основываются на терпимости, принятии и компромиссах, а не на том, чтобы найти «козла отпущения».

Вы можете также рассматривать конфликт как стимул для развития и возможность для вовлечения в жизнь школы учащихся, родителей и других участников, которые могут оказать помощь. Ваша цель заключается в том, чтобы прогнозировать и предупреждать конфликты. Возможно, та энергия, которая тратится на урегулирование конфликтов, может быть использована более эффективно: для укрепления понимания между учащимися и добрых отношений между ними, отношения к школе и в конце концов к обществу.

Ключевая область 3: сотрудничество, коммуникации и участие: конкуренция и школьное самоопределение

Мир школы можно охарактеризовать, как отделенный от остального общества, от настоящего мира, а учителя часто слышат, что они мало что знают о подлинной жизни, поскольку они проводят слишком много времени в школе. То же самое часто говорят и о руководителях школы, которые действительно могут управлять организациями с таким же числом служащих, как в среднем бизнесе. В такой критике есть определенная доля истины. Примерно два поколения тому назад школа рассматривалась в качестве представителя высших властей или как привилегия для богатых, и вы по-прежнему можете найти школы и школьную идеологию, которая несет на себе знак исключительности и изоляции от общества. Поэтому то, что вы должны сделать, это открыть ваши школы, выйти в жизнь и сыграть вашу собственную роль в обществе. Осознаем мы это или нет, но мы являемся активными участниками, а не зрителями в процессе строительства демократического общества. Итак, какие шаги мы должны предпринять? Во многих странах между школами поощряется конкуренция как средство повышения качества. Как нам ответить на конкуренцию, не отказавшись от наших ключевых ценностей? Существует ли угроза равенству по мере усиления конкурентоспособности?

Формальные контексты

Личная позиция

Шаг 1:

Вы прежде всего обеспокоены доброй репутацией вашей школы. Вы добиваетесь того, чтобы любая поступающая вовне информация проверялась, являлась позитивной и неоспоримой. Лучший посол школы — это вы.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: на чем должны строиться добрая репутация? Как вы можете добиться стабильности, когда все вокруг так быстро меняется.

Шаг 2:

Вы глубже проанализировали задачи эффективной школы, как это описано в официальных документах. Вы понимаете, что хорошее преподавание недостаточно для того, чтобы создать наилучшую школу. Ваша задача шире: школа является культурным и социальным связующим звеном в современном многообразном обществе.

Попытайтесь сделать следующее:

Перейдите с национального/ теоретического уровня на местный и практический: какой будет наилучшая школа для данного сообщества? Привлеките к этому анализу сотрудников и заинтересованных лиц. Пригласите местные СМИ как только у вас будут происходить события, имеющие всеобщий интерес. Добейтесь того, чтобы у школы была интересная и постоянно обновляемая веб-страница в интернете.

Шаг 3:

Вы озабочены прежде всего тем, чтобы школа предоставляла наилучшие условия для обучения учащихся. Ваша школа играет также активную роль в местной общине. В качестве директора школы вы являетесь важным лицом в обществе и в общине, причем родители могут выбирать сами школу для своих детей, а позиция вашей школы является более прочной, чем конкурирующих школ, и не подвергается влиянию краткосрочных тенденций.

Попытайтесь сделать следующее:

Используйте свою позицию для защиты интересов уязвимых групп и для привлечения извне людей и организаций для диалога в школе по основным ценностям и активной гражданственности.

Личная позиция

Сотрудничество, коммуникации и участие

Местный школьный совет

Местный школьный совет является вашим работодателем, и поэтому ваша задача — осуществлять на практике его программу. Мы исходим здесь из того, что намерения и совета, и ваши идут в одном направлении.

Шаг 1:

В ваших контактах со школьным советом вы подчеркиваете внешние характеристики вашей школы, например, благоприятные статистические данные об успеваемости или хорошие результаты экономического управления.

Попытайтесь сделать следующее:

Выделите и другие аспекты. Вы можете представить один или два многообещающих примера сотрудничества с местными организациями или родителями, а также указать на некоторые проблемы, требующие решения.

Шаг 2:

В школе, получающей государственные средства, школьный совет, вероятно, занимается более широким кругом вопросов, чем просто успеваемостью. Это хорошая основа для определения новых целей для вашей школы и ее места в общине. Вы сообщаете о ваших задачах школьному совету.

Попытайтесь сделать следующее:

Взаимодействуйте: соберите информацию об официальных методах работы и планах школьного совета. Очень часто совет планирует работу в долгосрочной перспективе и действует в соответствии с политическими особенностями. Сообщите членам совета о тщательно подготовленных планах сотрудничества и проектах развития школы и будьте готовы к идти на компромиссы, принимая решения.

Шаг 3:

Школьный совет рассматривает вас как наиболее надежный источник экспертных знаний в области местного школьного правления. Решения, принимаемые на политическом уровне, соответствуют вашим долгосрочным планам для школы и создают для вас то пространство, в котором вы можете участвовать в конкуренции и реагировать на быстрые изменения.

Попытайтесь сделать следующее:

Процветание школы пойдет на благо всей общине. Используйте вашу позицию для того, чтобы получить средства, необходимые вам для совершенствования школы. Выделите преимущества взаимодействия с другими службами в вашем сообществе, такими как органы здравоохранения и социального обеспечения. Предоставьте местным НПО возможность использовать ваши школьные помещения для их собраний, когда в школе никого нет.

Собрание сотрудников

По мере того как меняется общество, меняется и школа, меняется и роль учителей. У многих семей корни находятся в каком-то другом месте: в этой стране или вне ее, и школа является для них самой важной социальной средой. В результате труднее провести четкую линию между ответственностью школы и ответственностью других институтов в обществе. Ваша задача в качестве школьного руководителя состоит в том, чтобы ваши сотрудники осознали эти перемены и продвигали новую концепцию того, что является наилучшей школой для вашей целевой группы.

Шаг 1:

Задача учителей ограничивается преподаванием. Вы часто слышите, как учителя говорят: «Я учитель, и больше ничего», или «Это школа, и больше ничего». И вы с этим согласны.

Попытайтесь сделать следующее:

Будьте открыты для предложений со стороны сотрудников, которые хотят обучать тому, что происходит в мире. Заявите ясно им и их скептически настроенным коллегам, что они находятся на правильном пути.

Шаг 2:

Сотрудники должны осознавать все большую роль школы в современном, диверсифицированном, обществе: они должны рассматривать школу как важный объединяющий фактор, а себя — как важный образец для молодежи. Используйте собрания сотрудников для укрепления новой роли школы и учителей.

Попытайтесь сделать следующее:

Привлеките экспертов для чтения лекций и диалога во время собраний сотрудников и дней, посвященных профессиональной подготовке. Вовлекайте сотрудников и учащихся в создание контактов с обществом. Используйте внешних консультантов для оценки работы в качестве стартовой позиции для дальнейшего развития. Поощряйте сотрудников в том, чтобы они использовали свои личные связи для установления взаимодействия со школой как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Шаг 3:

Ваша школа является ролевой моделью всей страны. Ваша открытая позиция привлекает внимание многих других людей. Сотрудники и учащиеся гордятся своей школой и распространяют эту позитивную информацию среди посетителей. Во время собраний сотрудников много времени посвящается анализу и укреплению имиджа вашей школы.

Вы даете возможность учащимся и сотрудникам представлять школу на официальных мероприятиях, поскольку именно они часто являются наилучшими послами. Приглашайте выпускников в школу, для того чтобы они дали положительный пример юным учащимся.

Собрание сотрудников

Сотрудничество, коммуникации и участие

Учащиеся

Темпы миграции людей на данный момент и связанные с этим социальные сдвиги в Европе означают, что в школах происходит все большая смена учащихся. Таким образом учащиеся становятся ныне мобильной группой, особенно в городской местности. Более того, в некоторых общинах, если родители не удовлетворены школой, они могут перевести своих детей в другую. В этой атмосфере создается соблазн пойти по легкому пути: угадывать то, что является популярным и приспособливаться к этому, для того чтобы набирать и удерживать учащихся. Еще одна форма реагирования состоит в том, чтобы придерживаться старых, испытанных, концепций. Поэтому как вы можете сочетать старые добрые школьные традиции с передачей культурных и этических ценностей в условиях жесткой конкуренции?

Шаг 1:

Для школы важно, чтобы учащиеся показывали хорошие результаты успеваемости, т.е. чтобы они посвящали учебе все время в школе. Другие мероприятия проводятся редко, поскольку они забирают ценное время у учебы. Родители получают информацию о своих обязанностях.

Попытайтесь сделать следующее:

Успеваемость — это важный приоритет, но при этом в школе можно научиться и другому. Задача участия учащихся по-прежнему одна: добиться более высокой успеваемости, чем в конкурирующих школах. Совету учащихся, если таковой существует, разрешено проводить собрания только после уроков или на переменах.

Учащиеся

Сотрудничество, коммуникации и участие

Шаг 2:

Для того чтобы повысить эффективность обучения, учащиеся должны ощущать поддержку и доверие со стороны взрослых. Вы можете спросить у них, что они ожидают от школы, и дать им возможность регулярно оценивать уровень преподавания. Что касается младших учеников, спрашивайте мнение их родителей.

Попытайтесь сделать следующее:

Предоставьте совету учащихся место и время для проведения собраний на основе соответствующего графика. Приглашайте на собрания родителей, для того чтобы узнать, чего же они ожидают от школы. Привлекайте учащихся и других заинтересованных лиц к культурным мероприятиям и создавайте традиции для того, чтобы в школе существовал дух объединения. Для установления более прочных связей между школьными предметами и трудовой жизнью установите контакт с местными предприятиями. В этом могут серьезно помочь сами родители. Дайте учащимся возможность посещать места работы, а также приглашайте представителей для чтения лекций в школе.

Шаг 3: См. выше раздел Собрание сотрудников.

Совет учащихся: пример

Совет учащихся может существовать в качестве достаточно простого органа, в котором проходят регулярные встречи представителей учащихся, возможно, избирается председатель и секретарь, и нет других руководителей. Однако он может быть организован и в более сложной форме, как, например, в средней общеобразовательной школе им. Илиеша Гюла в Будаерше, Венгрия:

Сенат — по два представителя от каждого класса, в котором председательствует вице-президент.

Кабинет — во главе с президентом, являющийся исполнительной властью. Президент и вице-президент избираются школьным советом. Их полномочия утверждает Сенат.

Суд, — в состав которого входят по одному представителю от каждого класса. Суд действует как посредник в конфликтах между учащимися, а также между учащимися и учителями. Цель Суда состоит в достижении консенсуса между конфликтующими сторонами.

Члены совета учащихся проходят специальную подготовку и получают поддержку в своей работе со стороны руководителя школы. Одним из результатов является то, что в средней общеобразовательной школе им. Илиеша Гюла существует большее взаимное уважение и доверие между учителями и учащимися. Кроме того, учителя относятся к учащимся все больше как к равным партнерам.

Неформальные контексты

Личная позиция

Шаг 1:

Вы весьма удовлетворены хорошими статистическими данными. Конкуренция вас вдохновляет. Вы воспринимаете детей из благополучных семей как угрозу.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: мы все делаем правильно, но правильно ли то, чем мы занимаемся? Не слишком ли мы замкнулись в мире самой школы? Может быть, мы упустили что-то важное? А что будет, если наш рейтинг снизится?

Шаг 2:

Вы хотите расширить контакты школы с внешним миром и принципы для набора учащихся. Вы осознаете, что молодежи нужна другая подготовленность, чем просто хорошие отметки, для того чтобы добиться успеха в жизни, и вы считаете, что вы ответственны за то, чтобы они приобрели некоторые из этих навыков в школе.

Попытайтесь сделать следующее:

Используйте вашу связь с родителями и приглашайте в школу НПО: такие организации, как «Спасем детей», экологов, местный шахматный клуб или другие известные вам организации, которые могут оживить школьную жизнь или привлечь некоторых учащихся к новой, обогащающей их, деятельности. Ведь у молодежи намного больше идеализма, чем мы это себе можем представить.

Если вы подвергаетесь критике, установите диалог. Не уходите в глухую оборону.

Шаг 3:

Вы считаете себя наставником, всегда готовым оказать поддержку, когда вы видите улучшение; даже маленькие и на первый взгляд незначительные шаги в правильном направлении отмечаются и ценятся. Вы по-прежнему довольны хорошими результатами, но при этом относите часть этого достижения на счет открытого духа взаимодействия между сотрудниками и учащимися. Ваша сильная позиция помогает вам быть щедрым и делиться эффективной практикой с другими школами.

Вы гордитесь своей школой и своими общими достижениями. Для всех ясно, что ваши постоянные заявления о «демократии» и «ответственности» для всех являются искренними.

Проводите каждый день больше времени вне своего кабинета. Используйте все возможности для укрепления духа ваших сотрудников и учащихся.

Личная позиция

Сотрудничество, коммуникации и участие

Разговоры в коридорах/общение

Шаг 1:

Важные вопросы должны рассматриваться на официальных собраниях. Нет необходимости принимать во внимание то, что обсуждается в кулуарах, более того, для репутации школы будет плохо, если в коридорах будут высказываться критические комментарии или обсуждаться проблемы.

Попытайтесь сделать следующее:

Не недооценивайте то, что говорится вам неофициально. То, что люди говорят своему начальнику, редко бывает спонтанно: вероятно, они это продумали заранее. Поэтому не торопитесь с ответом на важные вопросы. Выслушайте, проявите интерес и благодарность, но не торопитесь!

Шаг 2:

Оглянитесь вокруг: как общаются люди? Например, если вы не хотите, чтобы учащиеся приходили со своими портфелями в библиотеку, вы можете сказать об этом двумя способами: «Вам запрещается приносить портфели в библиотеку» или, если вы стоите при входе: «Пожалуйста, оставьте ваши портфели здесь».

Попытайтесь сделать следующее:

Будучи открытым и вежливым, вы будете подавать хороший пример. Убедитесь, что информация на доске объявлений и в классах изложена в позитивном ключе. Лучше предотвратить, чем потом исправлять, и если учащиеся и посетители видят обилие объявлений, в которых написано о том, что запрещается учащимся и сотрудникам, то люди могут подумать, что все, что явно не запрещено, на самом деле разрешено. Но так не удастся воспитать независимых, ответственных граждан.

Шаг 3:

См. выше, раздел Личная позиция.

Повседневное управление

Шаг 1:

Всю возможную работу вы выполняете самостоятельно. Только так вы можете быть уверенным, что повседневное управление осуществляется нормально. Нет необходимости привлекать учителей к практическому управлению. Они могут сосредоточиться на преподавании. Все сотрудники придерживаются своих задач, и не вмешиваются в то, что делают другие. Вы сформулировали должностные инструкции для всех категорий сотрудников.

Попытайтесь сделать следующее:

Избавьтесь от некоторых бытовых задач. Рассмотрите все повседневные вопросы совместно с соответствующими сотрудниками. Вместе вам наверняка удастся найти лучший подход для того, чтобы у всех было больше времени для творческих задач. Посвятите учителей в вопросы управления школой. У них могут появиться хорошие идеи для повышения эффективности или, по крайней мере, они не будут ставить нереалистические задачи. Упростите повседневного управления с помощью компьютерных программ. Например, во многих странах большинство родителей имеют доступ к Интернету: родители могут легко получать регулярные отчеты.

Шаг 2:

Вы оставляете в расписании время для внешкольных занятий, а также для учителей, которые хотят опробовать новые методы сотрудничества. Те сотрудники, которые не являются преподавателями, имеют возможность принять участие в процессе педагогического воспитания.

Попытайтесь сделать следующее:

Чем больше люди участвуют в рассмотрении общих вопросов, тем выше степень их ответственности. Необходимость в контроле снижается.

Шаг 3:

Школа с готовностью делится своей передовой практикой с другими школами и специалистами. Вы приглашаете СМИ в школу даже тогда, когда у вас возникают проблемы. Это свидетельствует о вашей уверенности в себе и смелости.

Вы сравниваете себя с другими организациями: и школа оказывается не столь уж особой, как вы могли бы подумать, и это же относится и к управлению школой. Будьте открыты в ваших поисках передовой практики!

Урегулирование конфликтов

Урегулирование конфликтов как аспект демократического правления в значительной степени рассматривается во всех ключевых областях, к которым он в большей степени относится. Но мы предлагаем взглянуть на вопрос урегулирования конфликтов как неформальный аспект ключевой области №3 (сотрудничество, коммуникация и участие).

Не всегда разумно скрывать конфликты; но и здесь нужно равновесие. Если конфликт может расстроить многих людей или распространиться за пределы школы, то было бы важно самому предоставлять информацию из первых рук, а не ждать и реагировать тогда, когда уже нанесен ущерб. Таким образом, открытость может также быть и хорошим методом самозащиты. Всегда лучше для вас и для школы, если первичная информация, которую получит общественность, будет исходить от вас.

В открытой атмосфере небольшие конфликты вряд ли будут разрастаться. Для урегулирования конфликтов важнейшее значение имеет взаимное уважение и понимание, а не личный престиж или наказания.

Урегулирование конфликтов

Сотрудничество, коммуникация и участие



Тебя травят — попроси о помощи!

Ключевая область 4: Дисциплина учащихся

Когда столь много людей работают вместе в одном учреждении, как это происходит в наших школах, то необходима дисциплина. Вопрос здесь в следующем: какие силы нужно задействовать для поддержания дисциплины и порядка? Что заставит учащихся следовать правилам, а что толкает их на то, чтобы их нарушать? Проблемы дисциплины хорошо известны всем, кто когда-либо был в школе, и решить их не просто. Причины для этих проблем самые разные, вот лишь некоторые.

- Большие группы и мало наблюдающих за ними взрослых.
- Изучаемые предметы не интересны для учащихся. Им также непонятно, зачем вообще нужно учить некоторые из этих предметов.
- Школа не уделяет внимания интересам и ценностям учащихся.
- Методы преподавания не приспособлены к стилю обучения учащихся.

Очень часто источник этой проблемы находится вне школы:

- изоляция в силу социального положения, этнической принадлежности или определенной формы инвалидности;

и, разумеется, человеческие слабости, которые столь же распространены среди учащихся, как и взрослых: лень, расхлябанность, отсутствие внимания и т.д.

Добавьте к этому, что учащиеся проходят чрезвычайно важные и иногда трудные этапы в своем личном развитии именно в школьные годы, и вы поймете, что школы выполняют невероятно важную задачу, причем каждый день и везде. Поэтому ваше отношение к дисциплине зависит от того, как вы относитесь вообще к молодежи. Являются ли молодые люди источником потенциального риска, и поэтому их нужно строго контролировать, или это такие же люди, как мы, просто более молодые и менее опытные?

Будучи взрослыми, мы должны следовать законам и нормам общества. Это же, разумеется, относится и к школам, правила быть должны, но, как и в обществе в целом, правила в школе должны устанавливаться в результате демократического процесса теми, кого они касаются. Задача состоит в том, чтобы школьная дисциплина стала чем-то, что ученики понимают, а не то, что им навязывают.

Формальные контексты

Личная позиция

Шаг 1:

Вы твердо верите в правила и власть как в средство поддержания порядка. Правила обеспечивают стабильность, поскольку учащиеся всегда знают, как себя вести. Это облегчает также социальные взаимоотношения в школе и избавляет учителей от множества продолжительных дискуссий. Директор школы всегда прав как высший орган власти.

Попробуйте сделать следующее:

Задайте себе вопрос: существуют ли структурные причины, которые могут быть устранены? Например, можем ли мы изменить расписание таким образом, чтобы взрослые в школе могли больше времени посвящать общению с учащимися? Или же разместите повсюду большие часы для того, чтобы учащиеся вовремя приходили на урок: т.е. могут быть простые пути для повышения эффективности вашей организации и сокращения времени и энергии, расходуемых на дисциплинарные меры.

Шаг 2:

Как директор вы определяете правила и степень наказания, но вы хотите выслушивать учащихся до того, как принимать решения, и также быть более открытым в отношении потребностей и интересов учащихся. Могут быть некоторые сдерживающие обстоятельства: например, некоторые проблемы дисциплины уходят корнями в культурные различия.

Попробуйте сделать следующее:

Призывайте учителей сосредоточиваться больше на стимулировании учащихся, а не на авторитете учителя. Привлеките учащихся к разработке правил. Поищите рекомендации, как преодолеть культурные различия. Учащиеся, как, впрочем, и все другие, хотят работать мирно и спокойно, а не в хаосе. Вместо того чтобы говорить о правилах и наказаниях, используйте такие термины, как ответственность и права.

Шаг 3:

Все активно задействованы в поддержании дисциплины и порядка. Различие теперь состоит в том, что свод правил поведения известен всем и принимается большинством. Взаимное уважение и общие интересы являются основными принципами для разработки правил поведения в школе. Сотрудничество имеет большее значение, чем власть, а сами правила периодически пересматриваются учащимися, сотрудниками и руководством.

Попробуйте сделать следующее:

Когда вам нужно прибегнуть к наказаниям, действуйте четко, но умеренно. Старайтесь критиковать сам поступок, а не человека. Поощряйте хорошее поведение, расширяя свободу для тех, кто ведет себя ответственно и зрело. Всегда подавайте хороший пример сами как взрослый для молодых людей на этапе обучения, сознавая, что вы несете ответственность за то, чтобы эти молодые граждане были интегрированы в общество, а не исключены из него.

Власть — это то, что вы заработали, а не просто получили благодаря вашей должности. Вы также понимаете, что в окружающем мире всегда будут люди, которым непросто приспособиться к установленным правилам, или которые не могут следовать дисциплине, не опираясь на правила или не подвергаясь угрозе наказания.

Местный школьный совет

Как правило, школьный совет не должен вмешиваться в повседневное управление школы, поэтому на заседаниях школьного совета дисциплина в школе не обсуждается. Это рассматривается как внутреннее дело самой школы.

Шаг 1:

В качестве руководителя школы вы несете ответственность за поддержание дисциплины и порядка. Это может быть достаточно большой нагрузкой для директора школы.

Попытайтесь сделать следующее:

Проанализируйте те факторы в обществе, которые могут оказывать влияние на школу и которые могут быть компенсированы благодаря некоторым изменениям в местной школьной политике. Поставьте такой вопрос: Как школьный совет и другие политики на местном уровне преодолевают процесс изоляции и иные типы социальной несправедливости?

Шаг 2:

Вы понимаете, что дисциплина является более широким вопросом, чем просто внутреннее дело школы. Как всегда изменения в обществе непосредственно влияют на жизнь в школе.

Попытайтесь сделать следующее:

Используйте свою позицию и опыт для того, чтобы убедить руководящие органы в необходимых изменениях в области распределения ресурсов. Представьте полную картину для того, чтобы нейтрализовать популистские требования типа «закон и порядок», но при этом не преуменьшайте того, что действительно вызывает беспокойство.

Шаг 3:

Школьный совет полностью представляет себе, как способствовать и поддерживать хорошее поведение учащихся. Ваша школа рассматривается как хороший пример для поддержания хорошей дисциплины.

Попытайтесь сделать следующее:

Убедите школьный совет в том, что настоящая гражданственность начинается в школе и, что вложенные в это средства являются хорошим вкладом для всего общества.

Местный школьный совет

Дисциплина учащихся

Собрание сотрудников

Директор школы всегда должен помнить о том, что дисциплина учащихся имеет важнейшее значение для учителей. Учителя это те, кто первый сталкивается с нарушениями поведения, и часто в одиночку общаются со сравнительно большими группами учащихся. Каким образом мы можем обеспечить благоприятные условия и инструменты для работы учителей в школе, с тем чтобы они в дальнейшем создавали рабочий климат в коллективе?

Шаг 1:

Учитель обладает авторитетом в классе. В отношениях с учащимися вы всегда поддерживаете учителя по вопросам дисциплины. Тем не менее, вы рассматриваете проблему дисциплины скорее как личную слабость преподавателя или отсутствие характера у учащегося.

Попытайтесь сделать следующее:

Обсудите вопросы дисциплины в целом. Постарайтесь не задеть никого в отдельности. Узнайте, что сотрудники рассматривают как самые большие препятствия на пути поддержания порядка. Способствуйте открытости: то, что рассматривается как глубоко личное, может оказаться тем опытом, с которым сталкиваются все или почти все. Разработайте общее правило; по крайней мере, постарайтесь добиться консенсуса по самым главным вопросам и настаивайте на том, что все должны соблюдать те правила, о которых вы договорились совместно.

Шаг 2:

Вы преобразовали некоторые организационные моменты, но по-прежнему считаете, что меняться должны учащиеся, а не школа. Многие учителя рассматривают проблемы дисциплины как личные и профессиональные недостатки.

Попытайтесь сделать следующее:

Привлеките экспертов к тому, чтобы сотрудники больше узнали об изменениях ценностей в обществе, об этнических и культурных различиях. Постарайтесь рассмотреть ситуацию и с точки зрения учащихся: какие механизмы в вашей школе порождают нежелательное поведение? Что мы сами можем изменить?

Шаг 3:

Проблемы дисциплины обсуждаются в более широком контексте и не рассматриваются как личные недостатки среди сотрудников и руководства. Необходимо глубже рассматривать современное общество и его влияние на детей.

Существующий порядок имеет важное значение для всех. Правила поведения устанавливаются и пересматриваются на основании общего согласия между сотрудниками, руководством и учащимися. Учащиеся ознакомлены как со своими правами, так и с ответственностью.



Следующая тема в повестке дня —
собрания такие длинные.
Есть мнения на этот счет?

Учащиеся

В авторитарных школах дисциплина является самоцелью, а послушание — добродетелью. В другой стороны, в демократической школе учащиеся сами определяют свои права и ответственность — и таким образом несут ответственность за свои поведение и дисциплину.

Шаг 1:

Учащиеся должны подчиняться правилам и от них не ожидают, что они будут ставить их под сомнение.

Попытайтесь сделать следующее:

Разрешите учащимся выражать свои мнения. Если возражения являются сильными и единодушными, то можно позволить небольшое отклонение от правила, которое явно не оправдано. Затем адаптируйте правила к новой практике.

Шаг 2:

Когда учащиеся выступают категорически против правила, то вы рассматриваете это как свидетельство того, что необходимо внести в правила определенные изменения.

Попытайтесь сделать следующее:

Привлеките учащихся к разработке норм и правил. Придайте совету учащихся существенную роль в разработке правил поведения в школе. Наш опыт показывает, что учащиеся являются настоящими экспертами в отношении того, какими должны быть правила, чтобы их воспринимали реалистично и им было легко следовать. Ведь учащиеся тоже хотят мира и спокойствия, как и мы.

Шаг 3:

Учащиеся привлекаются не только к обсуждению политики, но и к осуществлению правил на практике. Ученики старших классов выступают в качестве наставников для учащихся младшего возраста. См. также выше Собрания сотрудников, Шаг 3.

Учащиеся

Дисциплина учащихся

Неформальные контексты

Личная позиция

Шаг 1:

Вы считаете, что детям/учащимся нельзя доверять, чтобы они решали, что хорошо, а что плохо. Они должны учиться подчинению.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: почему только руководитель прав, когда он толкует правила? Предложите учащимся обсудить поведения и правила. Поделитесь также вашими мыслями с сотрудниками.

Шаг 2:

Вы поняли, что существуют другие причины отсутствия дисциплины, чем просто плохой характер. Вы также проявляете самокритику. Вы смогли бы избежать некоторых проблем с дисциплиной, если бы вы сами проявляли большую гибкость.

Попытайтесь сделать следующее:

Предоставьте ученикам старших классов больше прав в конкретной области и посмотрите на их реакцию. Четко заявите о том, какую степень ответственности вы ожидаете от них. Например, вы можете предоставить учащимся свободный доступ в компьютерный класс на испытательный срок, при условии, что они будут осторожно обращаться с оборудованием. Объясните эту увязку учащимся. Чем выше будет уровень их ответственности, тем больше у них будет прав.

Шаг 3:

Вы доверяете вашим учащимся, также как вы доверяете вашим сотрудникам. Правила необходимы как рамки, но обычно вы их не используете в качестве главного аргумента в случае плохого поведения. Большее значение имеет индивидуальная ответственность, а не подчинение.

Для того чтобы почувствовать индивидуальную ответственность, вам нужно добиться того, чтобы учащиеся уважали самих себя. Укрепление самоуважения учащихся — это огромная задача для школы: без самоуважения вы не можете уважать других. Управление путем наставничества является в этом отношении полезным методом, как для учителей, так и для школьных руководителей.

Личная позиция

Дисциплина учащихся

Разговоры в коридорах/общение

Шаг 1:

Когда вы ходите по школе, ваша главная цель проверить, чтобы везде царил дисциплина. Для вас также важно добиться уважения к руководителю школы среди учащихся и преподавателей.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: ведут ли себя учащиеся по-другому, когда рядом нет взрослых? Если да, то почему?

Шаг 2:

Взрослые в школе всегда подают хороший пример: они пунктуальны, вежливы и хорошо подготовлены для всех мероприятий. Разумеется, вы этого же ожидаете и от учащихся.

Попытайтесь сделать следующее:

Когда вы видите пример плохого поведения, воспользуйтесь данной возможностью для вмешательства в позитивном духе: покажите, что вы заинтересованы лично; не пытайтесь сразу выносить суждения. Не ограничивайте себя действиями только по исправлению неправильного поведения. Если у вас установятся дружественные отношения с учащимися, то вам будет намного легче устанавливать дисциплину в конструктивном и позитивном направлении.

Шаг 3:

Учащиеся и преподаватели осуществляют коммуникацию в доброжелательной атмосфере и уважают друг друга. И учащиеся чувствуют, что учителя их поддерживают и по-настоящему заинтересованы в их благополучии и личном развитии. Учащиеся ведут себя должным образом и тогда, когда вокруг нет взрослых, чтобы их контролировать, и существует очень мало примеров травли или вандализма. Учащиеся и преподаватели уважают свою школу.

Разговоры в коридорах/общение

Дисциплина учащихся

Повседневное управление

Урегулирование конфликтов

Шаг 1:

Ответы на большинство вопросов могут быть найдены в нормативных документах. Руководитель школы рассматривает себя как эксперта в области законодательства.

Попытайтесь сделать следующее:

Задайте себе вопрос: почему это столь важно для меня? Неправильное поведение приводит к потере времени и денег. Могут ли быть другие стимулы для хорошего поведения, помимо правил? Как мы можем противодействовать насилию (по-прежнему часто встречающемуся), как реакции на конфликт?

Шаг 2:

Вы дали своим сотрудникам большую свободу выполнять свою работу независимо. Вы уменьшили повседневный контроль, для того чтобы проводить больше времени среди учащихся и сотрудников.

Попытайтесь сделать следующее:

Обратитесь к хорошим сторонам человеческого поведения, вместо того, чтобы все усилия направлять на подавление плохих сторон. Подчеркивайте ответственность всех за атмосферу в школе, например, задавая такие вопросы как: хотели бы вы, чтобы такой человек как вы стал вашим коллегой/соучеником?

Помогайте и поощряйте работу в команде среди учителей, например, назначая группу учителей кураторами большой группы учащихся вместо традиционного подхода, когда каждый учитель занимается определенной группой учащихся в классе.

Открыто говорите об ущербе, наносимом насилием. Активно содействуйте принципам и методам мирного урегулирования конфликтов.

Шаг 3:

Ваша школа является динамичным учреждением, и вы не всегда полностью контролируете происходящее, что иногда вас беспокоит. Большинство случаев неповиновения урегулируется до того, как вам даже об этом становится известно. Вы часто удивлены хорошими идеями, которые выдвигают ваши сотрудники, и учащиеся и вы чувствуете себя частью команды.

Доверяйте! Когда вы предоставляете сотрудникам большую независимость, вы должны также снисходительно относиться и к совершаемым ошибкам. Рассматривайте конфликты между коллегами, как разные мнения, а не обязательно как нечто только правильное или неправильное.

Всегда положительно относитесь к предложениям и критике, и предоставляйте учащимся и сотрудникам возможность регулярно оценивать ваш подход к руководству школой.

7. Вопросы и ответы по демократическому правлению в школе

Ежедневно в СМИ на нас обрушиваются сообщения о проблемах в наших школах: неповиновение, вандализм, прогулы и травля соучеников, и это далеко не все. Многие национальные органы образования глубоко обеспокоены статистическими данными, которые приводятся в последних докладах ПИСА об успеваемости учащихся¹⁰, а университеты жалуются, что у многих студентов отсутствуют необходимые знания для получения высшего образования. Больше порядка и более строгие правила, исключение недисциплинированных учащихся из школы: такие и другие репрессивные меры являются стандартным ответом, который содержится в письмах простых людей редактору и в приказах министерств образования.

В подобной ситуации возникает вопрос, а стоит ли, действительно, предоставлять учащимся больше власти, когда они не могут проявить ответственность в отношении таких простых вещей, как просто делать то, что учитель говорит им делать в классе. Однако мы уверены, что нужно больше демократии, а не меньше. Относитесь к учащимся с уважением, и тогда скорее всего и вас будут уважать. Настоящий авторитет должен быть заработан в среде тех, кем вы руководите; он не автоматически проистекает от вашего положения, но самое главное, мы твердо верим в то, что уважение к отдельной личности, равенство для всех и право на то, чтобы высказывать свое мнение, являются основополагающими ценностями. И школа здесь не исключение. Мы также убеждены, что если мы хотим, чтобы здоровая демократия присутствовала в нашем обществе, необходимо дать возможность молодежи жить демократическими принципами и видеть ее преимущества на протяжении всего обучения в школе.

Естественно, нынешние проблемы, связанные с социальной неустойчивостью, экономической реструктуризацией и демографическими изменениями, вызывают беспокойства. Если мы ослабим контроль, то что тогда произойдет? В этой главе мы пытаемся дать ответ или, по крайней мере, изложить некоторые комментарии в отношении часто задаваемых вопросах о демократическом правлении.

Что случится с...

Порядком?

Демократия для учащихся не подразумевает, что не будет вообще никаких правил. В этом отношении школа ни в чем не отличается от остального общества. Наш личный опыт показывает, что учащиеся, независимо от своего возраста, также относятся к закону и порядку, как и взрослые: правила необходимы! Однако легче понять правила и следовать им, когда вы лично активно принимали участие в их разработке. Действительно, вовлечение учащихся в определение правил для школы является одним из наиболее легких и безопасных шагов по пути демократического правления.

¹⁰ См. например, «Взгляд на образование», издательство ОЭСР (2006). С таблицами, схемами и полными данными в области образования можно бесплатно ознакомиться на веб-сайте ОЭСР «Образование» www.oecd.org/edu/eag2006.

Результатами?

Многие учителя и руководители школ беспокоятся о том, что если дать больше возможностей для учащихся, то они будут уделять меньше внимания результатам. Учителя, в целом, имеют общее представление о том, чему учить и как учить. Да, учителя могут быть специалистами в области обучения, но сам этот процесс является индивидуальным и никто не знает лучше, чем сами учащиеся, какой для них наилучший метод обучения. Один из подходов — уважительное отношение к учащимся состоит в том, чтобы учитель сосредоточился на обучении, а не на преподавании. Современные исследования в сфере педагогики также свидетельствуют о том, что именно такой подход повышает уровень успеваемости.

Отношением к учителям?

Что будет, если учащимся будет предоставлено право критиковать учителей? Если учащимся будет позволено оценивать качество обучения, то что они скажут?

На самом деле, учащиеся ценят такой же тип обучения, что и сами учителя: компетентных, хорошо организованных, дружески настроенных и активных учителей, которые много ожидают от своих учащихся и обладают хорошими качествами руководителя.

Разумеется, существует риск того, что учащиеся, которые почувствуют себя оскорбленными или несправедливо обиженными учителем, будут выражать свое мнение в оскорбительной форме. Однако, по мере накопления опыта и развития отношений с учителями на равной и полной взаимного уважения основе, такие плохие привычки постепенно исчезают. Наше плохое поведение скорее связано с чувством отчуждения и неполноценности.

Правами без обязанностей?

Если к учащимся относятся как к невежественным и безответственным получателям образования, которые должны быть благодарны тому, что мир взрослых до них снизошел, то для них не просто понять, что они могут разумно требовать от своих учителей и от школы, и в чем заключается их собственная ответственность. Однако если им будут постоянно предоставлять информацию, и искренне просить их высказать мнение, основанное на личном суждении, то учащиеся будут с большей готовностью вести себя зрело. Они смогут понять взаимосвязь между ответственностью и правами, и осознают, что они не могут требовать удовлетворения своих индивидуальных прав за счет кого-то другого.

Неуспеваемостью и отсутствием мотивации?

Низкий уровень успеваемости может иметь несколько причин: взросление является полным приключений процессом, где может произойти все, что угодно. Благодаря тому, что вы предоставляете учащимся больше влияния на свою ситуацию в школе, вы можете, по крайней мере, снизить уровень тех проблем, требующих колоссальной энергии, с которыми сталкиваются молодые люди. Жесткие рамки программы или диктаторский выбор учителем тем для изучения может убить у молодежи любой энтузиазм. Когда же у учащихся появляется больше свободы выбора, как в отношении изучаемых предметов, так и методов обучения, то это стимулирует процесс обучения.

Учащимися, у которых есть проблемы с обучением?

В демократической школе вы боретесь за интеграцию. А что делать с теми, кто обучается медленно? Нет ли риска того, что они затормозят всю группу? Разумеется, существуют пределы для интегра-

ции и в рамках демократической школы, однако статистические данные показывают, что такой риск часто преувеличен. Вы можете увидеть в вышеупомянутом докладе ПИСА, что те страны, которые отделяют учащихся с замедленным ритмом обучения от остальных в самом юном возрасте, в итоге не добиваются больших результатов, если сравнить это с подходом, когда все обучаются со своими сверстниками на протяжении полного учебного курса.

Учащимися, которые делают неправильный выбор?

Если вы дадите учащемуся большую свободу выбора, как вы можете заставить его выбрать правильное решение? Однако вопрос поставлен неправильно. Нужно задать следующий вопрос: а кто решает, что правильно и что неправильно? Если учащемуся дать, по крайней мере, определенную степень свободы, то общий результат будет, вероятно, лучше. Такие навыки, как аналитическое и теоретическое мышление можно приобрести самыми разными способами, а не только из обычных учебников по обычным школьным предметам.

С тем временем, которое требуется для установления демократии?

Если учащиеся, как предполагается, начнут принимать активное участие в демократических процессах, то за счет каких предметов можно выделить на это время? Будет ли уделяться меньше времени для обучения? Ответом здесь является, разумеется, то, что практика демократии имеет столь же большое значение, как и любой другой предмет, преподаваемый в школе, и что это будет способствовать всем социальным процессам и процессу самого обучения.

Демократическое правление в школе в действии

Прекрасным примером демократического правления в школе является начальная школа Ройхувуори, Хельсинки, Финляндия. В школе прошли значительный путь по всем четырем ключевым областям ОДГ, которые изложены в данном пособии.

Правление, руководство и публичная отчетность

Вся работа в школе организована в самоуправляющихся командах, которые занимаются также большей частью управлением школой. Заявление о задачах школы разрабатывается сотрудниками, учащимися и родителями совместно. Совет учащихся работает очень активно и получает серьезную поддержку со стороны сотрудников. Во время переговоров с городским советом, школа голосует за то, кто будет ее представлять. Было и так, что школу представляли семилетние дети, которым нужна была помощь, чтобы им прочитали официальные документы!

Метод отчетности в школах Хельсинки заключается в проведении самооценки, которая представляется в письменной форме совету. На основе данных об успеваемости школа получает финансирование на следующий год. Начальная школа Ройхувуори добилась таких результатов, что она получила значительные суммы, которые были использованы на профессиональную переподготовку и обучение сотрудников в других странах.

Компания «Голос Молодежи»

Образование, ориентированное на ценности

В масштабах всей работы в школах продвигается ОДГ. Такие ценности как равенство и человеческое достоинство являются основополагающими для всех видов обучения, и предполагается, что в каждом классе должны быть созданы условия для обучения в духе демократии. Важное значение имеют социальные и жизненные навыки. Учащиеся объединены в группах разного возраста, причем в них включаются и учащиеся с проблемами обучения или специальными потребностями. Методы преподавания самые разные, и они адаптированы к стилю обучения отдельных учащихся.

Сотрудничество и коммуникации, конкуренция и школьное самоопределение

Более старшие учащиеся ведут себя как старшие братья и сестры по отношению к более младшим. Но и конфликты урегулируются благодаря уполномоченным от учащихся из старших возрастных групп (11—12 лет). Уполномоченные проходят подготовку в местном отделении Красного Креста.

Все учащиеся получают образование в сфере СМИ, свободный доступ к Интернету и к электронной почте. Ежегодно родители дают оценку этой школе.

Дисциплина учащихся

Аналитическое мышление и диалог с другими являются способом обучения ответственности и пониманию того, как действия одного человека отражаются на других.

Все несут ответственность за дружественную атмосферу, безопасность и благополучие. Проявляйте нетерпимость ко всем формам насилия, дискриминации или расизма. Сами члены коллектива решают, какие конфликты могут быть урегулированы, а какие должны привести к официальным наказаниям.

Результаты последней оценки работы школы

По ключевым предметам успеваемость учащихся вышла на такие же уровни, как и в других школах, однако, у учащихся намного лучше навыки социального общения, и они более положительно относятся к школе, чем это наблюдается обычно. Они, как представляется, ведут себя более терпимо в конфликтных ситуациях, а также проявляют больше инициативы в своей работе в школе.



*«Играем вместе» в начальной школе Ройхувуори,
Хельсинки, Финляндия.*

8. Примеры эффективной практики в Европе

2005 год был объявлен Советом Европы Европейским годом гражданственности через образование и к государствам-членам был обращен призыв информировать СЕ об успешных примерах в этой области. Большинство примеров в данной главе были взяты из этих докладов. Очевидно, что это — отдельные отчеты об инициативах в области обучения демократии, а не описание глобальной школьной реформы. Однако за каждым таким примером стоит руководитель школы, который способствует такому развитию. Роль школьного руководителя в процессе изменения ценностей и методов обучения в школе чрезвычайно важна.

1. Права и ответственность

Учителя зачастую опасаются, что учащимся будут предоставлены права без ответственности, в то время как учащиеся столь же часто жалуются на то, что у них много ответственности, но нет прав. Нужно найти равновесие, взаимосвязь: чем больше ответственности вы принимаете на себя, тем больше у вас будет прав. Зрелому, независимому учащемуся можно позволить больше свободы выбора в отношении того, что и как изучать. При этом и роль учителя становится другой.

Во многих школах в Норвегии в настоящее время проводятся эксперименты с разного уровня обучением на основе самоуправления. Вот отчеты учащегося обычной школы в Норвегии за прошлый год:

«На следующей неделе мы начинаем учебу. В течение учебного года мы работаем по расписанию, рассчитанному на две недели. Мы сами ответственны за планирование этой работы. Если вы учитесь эффективно, то у вас значительно меньше домашних заданий. В течение процесса обучения всегда присутствует много учителей, поэтому мы можем получить помощь по всем предметам. Мы можем также работать совместно с другими учащимися в библиотеке или за компьютерами. В нашей школе учебный год разделен на пять периодов, причем для каждого периода предусмотрено свое расписание. В середине дня у нас много свободного времени, поэтому мы можем выбирать разные виды деятельности, некоторые из которых проводятся самими учащимися, например, спортивные мероприятия или кафе, где все делается руками учащихся. Это объединяет всех учеников и создает хорошую атмосферу в школе».

(Учащийся 9-го класса школы Таерудден, Норвегия)

Когда дети достаточно зрелы, чтобы начать обучаться своим правам и ответственности как все граждане? На самом деле, ответ заключается в том, что они и не являются слишком маленькими, даже для того, чтобы рассматривать эти ценности с теоретической точки зрения. В начальной школе АСБЛ Филомен, Брюссель, как средство просвещения детей по этим вопросам используется философия:

Задача состоит в том, чтобы стимулировать независимое, критическое и аналитическое мышление через философские обсуждения в группах детей в возрасте от 6 до 11 лет, при этом уделяя особое внимание детям из малообеспеченных семей. Группы встречаются раз или два раза в месяц.

Самое главное, что должны сделать руководители, это поднять вопрос о поведении и предрассудках, а также о тех правилах и нормах, которые существуют для детей и которым они следуют, часто не задавая вопрос об их обоснованности. Дети также практикуют активную гражданственность в конфликтах и повседневных ситуациях.

Приоритетное внимание на философских обсуждениях уделяется таким ценностям, как взаимное уважение, ответственность, участие, совесть и критическое мышление. Оригинальность данного проекта заключается в философском подходе, который не является догматичным и не претендует на то, чтобы утверждать истину в последней инстанции. Когда вы думаете о себе, это не означает, что вы повторяете уже сказанное другими. На самом деле, вы анализируете идею и придаете ей такое содержание, которое имеет смысл для вас. Еще одно новаторское качество такого подхода связано с самой основой философского мышления: вопрос ведь не в том, насколько хороши или плохи те идеи и концепции, которые мы анализируем, и даже сам по себе критический анализ, но важна сама способность улучшить навыки мышления детей и их умение обосновать свое поведение и связанные с ним ценности.

Как руководитель школы вы можете легче реализовывать демократические ценности, если получаете поддержку от национальных властей. Задача укрепления демократических ценностей представляется достаточно укоренившейся в повседневной практике и рассматривается как важнейший компонент школьной программы в большинстве государствах-членах, а также в тех странах, которые недавно стали на путь демократии. Так, например, в Азербайджане после серии конференций и семинаров по ОДГ программа старших классов средней школы по предмету «человек и общество (гражданское обучение)» была полностью изменена. Были включены новые темы, которых раньше просто не было (в том числе терпимость, демократическое участие в жизни школы, демократическая гражданственность). В настоящее время в Грузии осуществляется аналогичный проект, направленный на проходящих курс обучения взрослых, в котором участвуют многочисленные правительственные и неправительственные организации.

2. Активное участие



Учащиеся старших классов обучают учеников младших классов в гимназии Толлинге, Швеция

В начальной школе имени Филиппа Филипповича в Белграде, Сербия, была разработана стратегия по вовлечению всех участников в развитие этой школы. в 2004 году начал осуществляться проект под названием «Планирование прогресса в школе», которым руководила группа по развитию школы, состоящая из директора, учителя и двух внешних консультантов.

«Для того, чтобы подчеркнуть наше желание вовлечь всю общину в процесс совершенствования нашей школы, мы выбираем лозунг *мы сами ваши соседи*. В апреле 2004 года были проведены семинары для всех учащихся. Задача состоит в том, чтобы разработать основные направления плана по достижению прогресса в школе.

После этого в июне мы организовали отдельные секции по интересам с целью разработки пятилетнего плана для внедрения изменений в методы обучения, общение и атмосферу, управление, организацию инфраструктуры, внепрограммные мероприятия и повышение профессиональной квалификации учителей.

Меньше всего удалось привлечь местную общину, но в целом семинары были конструктивными. Родители и учащиеся были вовлечены благодаря организации учителей и самих родителей. В школьном зале были продемонстрированы 300 результатов этих секций. Основываясь на этом, наш план был окончательно доработан школьной группой развития».

Статистические данные свидетельствуют о том, что результаты школы улучшились по всем основным направлениям. Например, участие граждан помогло удовлетворить финансовые потребности, как через спонсорство, так и благодаря более сильному давлению участников на местных политиков.

Хорошим путем для начала путешествия к активной гражданственности часто является конкретная проблема, например, опасная ситуация с дорожным движением вокруг школы:

Из всего круга проблем в области безопасности учащиеся школы имени Йована Йовановича Змая из Вранье, Сербия, выбрали проблемы детей, которые сталкиваются с опасностями, связанными с дорожным движением. Учащие пришли к выводу, что лучший способ решения этой проблемы — размещение светофора поблизости от школы. Для того чтобы получить поддержку и необходимую помощь, они встретились с представителями дорожной полиции, с директором по вопросам строительства, а также с международной организацией ЮНЕП, в качестве потенциального финансового источника. Для привлечения внимания общественности к этой серьезной проблеме, учащиеся выступили в СМИ, а также в передаче местной телевизионной станции вместе с представителями дорожной полиции и директором по вопросам строительства. Благодаря этим действиям учащихся вблизи всех школ и детских садов в городе Вранье были установлены светофоры.

Учащиеся школы Йована Йовановича извлекли для себя важный урок — их мнение имеет важное значение и учитывается.

Иногда, но не часто, инициатива в отношении участия исходит от других групп общества. Именно так и было в районе Загреба в Хорватии, где полицейские поставили задачу изменить отношение молодежи к полиции и пригласили школы участвовать в проекте, направленном на то, чтобы полиция не воспринималась более как сила подавления, а как общественная услуга, оказываемая в рамках гражданского общества с целью обеспечения более безопасных условий, большего уважения демократических ценностей и прав граждан.

Проект получил сильную поддержку со стороны Министерства образования Хорватии, полицейской академии Загреба и различных НПО, однако вначале директора школ на него почти не реагировали. Хотя в итоге 8 школ из 14 приняли это приглашение. Благодаря этому проекту не только были улучшены отношения между местной полицией и учащимися, но также были получены и положительные дополнительные результаты. Учителя и сотрудники полиции выяснили между собой, что «наше представление о молодежи было совершенно другим, собственно мы не были готовы и к тому, чтобы выслушать мнения молодежи. Нам всем нужно делать намного больше для развития взаимного доверия, навыков обучения и воспитания в рамках новых методов, добиваясь того, чтобы представители этих двух профессий получали подготовку и имели возможность применять интерактивные, основанные на участии, методы работы с молодежью.»

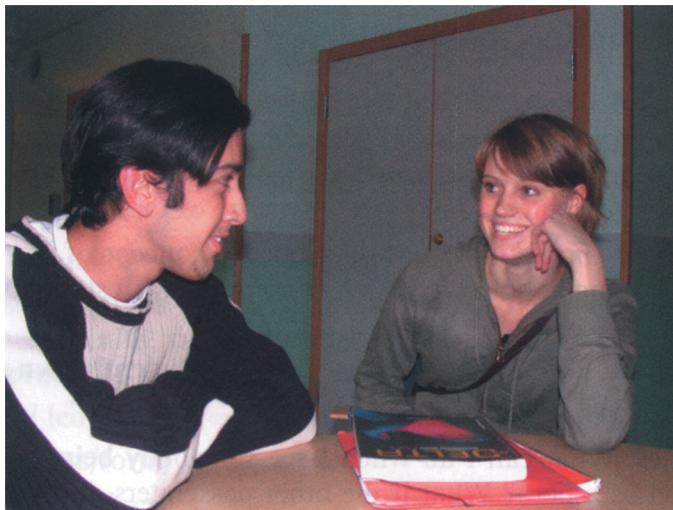
(Мая Узлак, одна из руководителей проекта)

Оценка этого проекта, рассчитанного на один год, выявила, что улучшилось понимание общественных проблем, отношения между коллегами, учащимися и другими, появилось большее доверия, более открытым стал общий подход и углубилось понимание проблем молодежи, более прият-

ными стали условия обучения для учащихся, которые стали проявлять более живой интерес к учебе, а также повысился уровень эффективности обучения.

Два выше приведенных примера ясно показывают важнейшую роль руководителя школы в разного рода школьных реформах. Независимо от того, откуда исходит инициатива, мало надежд на долгосрочные изменения, если в этом не будет принимать участие с полной отдачей сам директор школы.

3. Ценность многообразия



Учащиеся гимназии в Туллинге, Швеция

Два примера из Португалии подтверждающие ценность многообразия:

Проект МУС-Е в Эвора является частью международной сети МУС-Е — артисты в школе, которая была основана музыкантом Иегуди Менухиным более десятилетия тому назад. Программа МУС-Е в Эвора посвящена мероприятиям в начальной школе в Круз да Пикада, направленным на интеграцию этнических меньшинств в общество, благодаря обучению искусству в школе, а также борьбе с социальной и культурной изоляцией.

Метод, используемый для конкретного процесса *«подготовка через действие»* артистов МУС-Е состоит в работе как с детьми, так и с учителями на междисциплинарной основе, в основном благодаря постановке пьес, танцу и визуальным видам искусства..

В последний учебный год (2004—2005) благодаря интенсивной работе удалось провести выставку *«Feira do Imaginário»* (ярмарка фантастических скульптур), которая была показана в разных общественных местах города. Эта выставка необыкновенных вещей *не от мира сего* была создана, а была организована детьми и артистами с помощью театральной группы ПИМ-театро и ЭПРЕ (центр содержания под стражей Эвора), а также учителей и родителей. На такой необычной выставке продавались самые разные вещи: волшебное зелье, летающие шляпы и говорящие книги. Там можно было встретиться с музыкантами, жонглерами, акробатами и монстрами. В этом районе, где проживает много этнических меньшинств и детей из малообеспеченных семей, сказки и воображения — это то, что поможет дать возможность всем участвовать в жизни общества на равных.

Междисциплинарный и художественный характер этого проекта помог создать новые связи в местной общине и установить партнерские отношения между местными участниками культурной и социальной жизни и соответствующими учреждениями.

Pegadas de Todas as Cores — *Разноцветные следы* — это проект, разработанный службой иезуитов в поддержку беженцев (JRS), международным НПО, задача которой состоит в том, чтобы сопровождать, оказывать услуги и защищать беженцев и перемещенных лиц во всем мире. В Португалии JRS помогает беженцам и экономическим мигрантам.

«В процессе нашей работы с мигрантами мы поняли, что было бы весьма полезно обменяться нашим опытом с молодежью в школах. Именно так родился проект *Разноцветные следы*, который финансировал Верховный комиссар Португалии по вопросам миграции и этнических меньшинств (ACIME). Мы организовали курсы, продолжавшиеся от часа до полутора, для небольших групп (от 30 до 40 учащихся, их учителей и других сотрудников школы) для обсуждения темы «Миграция». В основном мы посещали школы, где обучаются дети от 5 до 9 лет, но иногда и средние школы (возраст от 10 до 12 лет) в районах Лиссабона и Сетубаля.

В рамках проекта рассматривались вопросы миграции, многокультурных обществ и интеграции, что важно для ОДГ. Задача проекта состоит в том, чтобы повысить знания этих проблем и воспитать открытость, уважение и солидарность по отношению к рабочим-мигрантам. Вопросы рассматриваются как с политической, так и личной точки зрения — например, последствия миграции в Португалии обсуждаются не только на уровне политики правительства и макросоциальных изменений, но и на личном и семейном уровне. Выбор такого методологического подхода, который основывается на жизненных историях и личных свидетельствах, позволяет мотивировать учащихся и добиться лучшего понимания реальной жизни мигрантов. Ученики больше заинтересованы в содержании курса, когда они чувствуют, что они лично восприняли опыт мигранта».

(Доклад Риты Раймундо, JRS Лиссабон)

В наших многокультурных общества мы все больше сталкиваемся с проблемой бытового расизма или с дискриминацией в автобусах, в супермаркетах, в общественных местах и в классах школы.

Австрийская организация ЗАРА разработала программу по практической подготовке в сфере гражданского мужества (*Zivilcourage*), которая основывается на твердой уверенности в том, что мы можем и должны предпринять действия против этого типа дискриминации, причем действовать каждый раз, когда мы с этим сталкиваемся. Это — единственный путь изменения отношения к этому в обществе.

ЗАРА (*Zivilcourageworkshops an Schulen*) разработала концепцию семинаров для оказания помощи в том, чтобы перейти от желания к действию. ЗАРА работала с учащимися на протяжении пяти лет. В методах этой организации можно выделить три этапа:

1. Групповые дискуссии для выявления фактов дискриминации, с учетом собственного опыта учащихся.
2. Ролевая игра для лучшего понимания, сочувствия и проявления мужества.
3. Развитие стратегии: Что я могу сделать, если я вижу, как кого-то унижают в автобусе? Что будет, если я попытаюсь вести себя как герой? А что если другие пассажиры в автобусе тоже расисты?

Благодаря этой программе, многие учащиеся стали смелее предпринимать маленькие, но важные шаги в правильном направлении: вопрос не в том, чтобы поступать наилучшим образом в неприятной общественной ситуации, а в том, чтобы проявить хоть в какой-то форме свою солидарность.¹¹

¹¹ Дополнительную информацию по этому и другим примерам эффективной практики вы можете найти в документе Document DGIV/EDU/САНСИТ (2006) 18, Специальный комитет экспертов Европейского года гражданственности через образование (САНСИТ).

4. Обучение демократии и активной гражданственности

В большинстве примеров эффективной практики мы выявили общие черты в выборе методов обучения, причем во всех этих методах большее внимание уделялось обучению, а не преподаванию:

- **Ролевая игра:** Учащиеся выбирают или им дают роли в сценариях, где предусматривается создание идеального общества, парламента учащихся и решения этической дилеммы.
- **Открытые вопросы:** Что было бы лучше для будущего нашего города? Эксплуатировать природные ресурсы или защищать окружающую среду? Построить автостраду или сохранить убежище для птиц?
- **Обучение, основанное на актуальных проблемах:** Как нам сделать школу более безопасной? Почему убили Бенджамина и что мы можем сделать, чтобы этого больше не повторилось? (Норвежский пример насилия на почве расизма)
- **Сотрудничество с внешним миром:** НПО, спонсоры, местные предприятия, эксперты и СМИ. Сотрудничество может быть взаимным. Учащиеся могут помогать местным властям или малым предприятиям проводить опросы, измерять кислотность озер или создавать веб-сайты или брошюры для малых местных организаций.
- **Открытость:** Подготовка выставок, представлений и ярмарок, участие в конкурсах, приглашение СМИ в школы.

Такие методы обучения требуют смелости, поскольку трудно предугадать результаты. Ведь может случиться, что иногда ролевая игра превращается просто в хаос или что-то совершенно нереалистичное; или у учащихся в конце-концов возникает больше вопросов без ответов, чем их было вначале; или же местные власти не воспринимают всерьез их предложения.

Один из путей придания смелости учителям состоит в том, чтобы дать им прочную теоретическую базу для проверки новых методов обучения. В рамках проекта ЕС/Комениус, в котором участвовало несколько стран, датский философ Финн Торбьерн Хансен из Копенгагенского педагогического университета Дании разработал модель планирования для обучения активной гражданственности. Проект ACTIVE является прекрасным примером того, что может быть достигнуто в данной области:

ACTIVE — Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education (активная гражданственность через межличностное обучение, связанное с ценностями)¹²

Контекст

Новая ситуация в Европе порождает и новые вызовы, такие как демократия как общая система правления всех европейцев, европейская гражданственность, проблемы, связанные с социальной сплоченностью и гражданским участием, общий рынок, информационные технологии, мобильность молодежи и общество обучения. Исходя из этого, нужны будут граждане, которые будут чувствовать ответственность за экономическое, социальное и культурное развитие всей Европы. По-прежнему существует необходимость в подготовке молодежи для активного участия в жизни общества на местном, региональном, национальном, европейском и всемирном уровне. Помимо этого, новые условия в Европе создают и новые проблемы, связанные с самобытностью.

Идея гражданственности подразумевает политическую и культурную самобытность. Поэтому для того, чтобы люди стали думать о себе как о гражданах, для них необходимо осознать, кто они и к каким об-

¹²Дополнительную информацию можно получить в сборнике Комениуса: «Teach Active — Learn Active» — reference number DK-2007-001.

щинам они принадлежат. В Европе существует большое многообразие в работе учителей. Имеется возможность обменяться опытом учителей и определить потребности в сфере образования для создания нового, общего подхода к воспитанию гражданственности.

Методология, инструменты и технологии, которые используются или будут использоваться

Для того чтобы ответить на эти вопросы, один из путей для партнеров в рамках проекта ACTIVE состоял в том, чтобы разработать общие рамки для

этого курса подготовки учителей во всех странах. Эти рамки проиллюстрированы треугольником, который состоит из трех углов или подходов к активной гражданственности:

- 1) педагогически-профессиональный (содержание)
- 2) политико-демократический (процесс/форма)
- 3) этически-экзистенциальный (позиции/ценности)



Последний подход имеет особую важность для проекта ACTIVE. В нем конкретно говорится о важности «ценности жизни» для того, чтобы мотивировать молодых людей в отношении активной гражданственности, но при этом такой подход не следует путать с «демократическими ценностями и политическими добродетелями» или с высокими профессиональными навыками в «программе по разным предметам». Этот третий подход рассматривается как новаторство в анализе Образования для активной гражданственности, что, насколько мы знаем, до сих пор не существовало.

Модели планирования

Как учитель может обучить активной гражданственности в классе благодаря лишь своему присутствию в классе? Это был один из вопросов, который поднимался во время осуществления проекта. В качестве ответа в рамках ACTIVE была предложена следующая модель планирования для учителя. Используя эту модель, учитель сможет добиться, чтобы ученики использовали источники обучения вне класса и стали активными учащимися.

| | В классе | ВНЕ класса |
|------------------------------|----------|------------|
| 1. Педагогическое измерение | | |
| 2. Социальное измерение | | |
| 3. Политическое измерение | | |
| 4. Измерение ценностей/этики | | |

(Разработано Финном Торбьерном Хансеном, ДПУ, в сотрудничестве с ACTIVE)

5. Привлечения учащихся к оценке преподавания и обучения

Школьные советы в Соединенном Королевстве осуществляют Проект гражданственности и исследования в средних школах Лондона, финансируемый банком «Дойче банк», который направлен на активное вовлечение учащихся в качестве исследователей в классе в сфере преподавания и обучения. Учителя обсуждают со своим учащимся-наблюдателем (который, как правило, не является учеником данного класса), какие аспекты урока будут подвергаться мониторингу. Это может включать анализ передвижения учителя по классу, как много времени он или она посвящают мальчикам в классе, а не девочкам; как много негативных комментариев он или она делают по сравнению с позитивными. Учащийся может даже наблюдать за учеником из класса, чье поведение вызывает проблемы, и оценить, как много (или мало) из этого урока почерпнул этот учащийся. Самая первая оценка, сделанная после реализации этого проекта позволяет сделать вывод, что наблюдение со стороны студентов вносит огромный вклад в совершенствование процесса преподавания и обучения в этих школах.

6. Наконец,

... как школьный руководитель, вы должны совершенно ясно понимать: демократическое правление не означает, что вы должны отказываться от своей роли руководителя. Напротив, в этом процессе перемен вы должны:

- обеспечивать сильное лидерство. Сильное не в смысле власти, а в смысле определенности целей, сохранения ваших демократических ценностей даже тогда, когда складывается сложная ситуация. Упорство и скромность человека как лидера требует сильного характера, а не сильной власти.
- поддерживать и вдохновлять ваших учителей, не только на словах, но и на деле. Проявляйте интерес, участвуйте, активно содействуйте работе всегда, когда это возможно.
- обеспечивайте для учителей эффективную переподготовку, как теоретическую, так и практическую. Учителям требуется хорошо ориентироваться в социальном, культурном и экономическом развитии нашего общества как в стране, так и в мире. Им нужна также практика, и они не должны испытывать страх неудачи.
- использовать каждую возможность для разъяснения родителям и местным участникам, почему вы используете новые методы. Убедитесь, что когда вы начинаете добиваться хороших результатов, они будут известны заинтересованным сторонам (а это на самом деле означает всему обществу, поскольку практически у всех есть свои мнения о школах, преподавании и правлении в школе).
- уделять внимание собственной переподготовке. Почему бы не посвятить по крайней мере три часа в неделю вашему личному развитию? Причем не столько навыкам управления, как систематическому изучению окружающего мира, как он отражается в СМИ, в последних исследованиях, в политической и культурной жизни вокруг вас. Конечно, чтобы размышлять нужно время, и как руководитель вы должны найти время для того, чтобы заглянуть в будущее.
- доказывать, что вы правы! Ваше собственное твердое убеждение недостаточно для того, чтобы убедить участников, для этого не хватает и вашего красноречия. Систематически оценивайте прогресс в вашей школе, собирайте статистические данные и иную информацию и будьте при этом честны. Не бойтесь нести ответственность за недостатки. Как мы уже говорили ранее, путь к подлинному демократическому правлению может быть усеян препятствиями, но это единственный путь вперед!

«Что касается лучших правителей, то люди никогда не замечают их существования.

- Сначала люди хвалят.
- Сначала они боятся.
- В конце-концов люди ненавидят.
- Когда же дело правителя завершено, люди говоря, “Мы сами это сделали”.»

Лао Цзы

9. Демократическое правление: модели и общие черты

Если в предыдущей главе мы продирались сквозь тернии проблем и опасений, то данные последней части пособия позволяют нам взглянуть на солнечный демократический горизонт с надеждой и оптимизмом! Те черты, которые описаны в данной главе, являются показателями демократической практики управления школой. Но они представляют собой и нечто большее, поскольку там, где они присутствуют, это не просто симптомы. Их присутствие помогает и далее расширять демократические процессы в работе: демократия на самом деле питает саму себя и те результаты, которые она приносит. Таким образом, чем больше учителям будут доверять в принятии соответствующих справедливых решений, тем больше они это и будут делать: и тем более им будут доверять больше в будущем. То же, разумеется, относится и к учащимся и ко всем участникам процесса, которые совместно работают в разных комбинациях и окружениях, как официальных, так и неформальных.

После того, как вы прочтете эту главу, вам, возможно, захочется вернуться к главе 6. В этой главе описывается как вы можете строить этапы продвижения вашей школы по пути демократии. Модели и общие черты, обсуждаемые здесь, могут рассматриваться как вехи или ориентиры на этом пути — за исключением того, что в условиях демократии, если отсутствует какой-то ориентир, то вы можете создать свой собственный, и он, тем не менее, будет помогать вам идти вперед! Например, если в школе поощряется демократия, то скоро учащиеся потребуют дать им голос через определенный совет учащихся или школьный парламент (см. ниже). Однако вам не нужно ждать, пока это случится: вы можете сами создать такой орган (или, скорее, активно способствовать тому, чтобы учащиеся сами его создали). Может быть сначала это не будет просто, но это сразу покажет учащимся, что их уважают и им доверяют. По мере накопления практики и опыта все это будет развиваться и совершенствоваться со временем: или, в любом случае, когда студенты будут учиться эффективно использовать свой совет, они будут развивать демократические навыки, которые в свою очередь будут порождать другие демократические изменения и помогут им добиться в этом успеха.

Именно так растет демократия — постепенно и уверенно. Одно событие приводит к другому, а то, в свою очередь, порождает новые изменения. Поэтому вам не нужно вносить изменений в порядок строительства демократии. Вы можете просто использовать те возможности, которые вам будут представляться.

Официальные/структурные условия

Децентрализация власти в пользу школы

При самой эффективной форме правления национальные или региональные органы власти будут принимать только самые общие стратегические решения, предоставляя школам возможность самим решать, как им лучше осуществлять свою национальную стратегию. В Европе в начале 21 века создается впечатление, что политики очень много говорят о децентрализации, но редко реализуют это правило ее на практике. Школы же вынуждены заниматься проблемами — надеемся, демократическим путем (см. ниже) — потока законов и нормативных актов, которые ограничивают их свободу действий.

Методы правления ориентированы на цель (не следуют правилам или инструкциям)

В школах, которые функционируют на демократической основе, решения принимаются на благо учащихся и других участников: задача состоит в том, чтобы добиться того, чтобы данное учреждение было самым лучшим для тех, для кого оно собственно и существует. И то, как им управляют, отражает такой подход, а структуры принятия решений ориентированы именно на достижение такой цели, а не на защиту власти сотрудников или позиции директора (или кого-либо другого),

и уж тем более не на то, чтобы просто следовать правилам или указаниям вышестоящего органа. Действительно, если вышестоящий орган действует против высших интересов школы (например, ограничивая финансовые средства в сложные финансовые периоды), то можно пересмотреть методы правления, для того, чтобы смягчить последствия и ограничить нанесенный ущерб.

Повышение потенциала учителей через официальные комитеты или группы интересов

Привлечение учителей к процессу принятия решений не всегда может быть достигнуто через официальные заседания, и не все решения принимаются голосованием. В школе, где участники скорее привержены общим принципам и целям, общее согласие часто достигается просто в ходе свободного обсуждения. Учителей не следует вызывать на многочисленные заседания для распространения демократии. Напротив, рост числа заседаний может деморализовать и быть контрпродуктивным. Часто бывает достаточно создать рабочую группу, которая будет встречаться столь много (или мало) раз, сколь необходимо для принятия решения о том, какую политику проводить, после чего она распускается. Членство в группе может быть добровольным: скорее всего, те, кто заинтересован в результатах и выдвинет свою кандидатуру, в то время как в вашу задачу будет входить обеспечение того, чтобы в группе были представлены все мнения и чтобы в ней осуществлялась эффективная практика: иными словами, чтобы были представлены меньшинства, и чтобы процесс обсуждений основывался на открытости и равенстве. Правительства имеют привычку создавать рабочие группы для разработки рекомендаций по национальной политике, а потом, если они не согласны с результатом, то они его просто игнорируют. Было бы неразумно, если бы директор школы поступал бы также!

Расширение возможности учащихся через официальные комитеты или группы интересов

Трудно представить себе демократическую школу без некоего официального совета или парламента учащихся в центре этой демократии. Эти органы должны выбираться на справедливой и прозрачной основе, для того, чтобы они пользовались авторитетом у учащихся (есть много рекомендаций в отношении того, как это сделать: см. библиографию). Существует много других возможностей для вовлечения учащихся в политику и в принятие решений, а не просто в планирование мероприятий учащихся (таких как праздники и фестивали), причем в вопросах, главных для их обучения: комитеты, которые занимаются питанием; дисциплиной; выбором предметов. Они могут также участвовать в важных мероприятиях, которые раньше были ориентированы исключительно на учителей, но теперь проходит намного лучше благодаря участию самих учащихся; в найме и назначении учителей; даже в наблюдении за процессом обучения и распространением эффективной практики.



Недовольны уроками? Есть идеи? Тогда просто здесь не сидите!

Неофициальные рамки

Доверие и открытость как главные черты поведения

В школе, которая по-настоящему встала на путь демократии, это чувствуется везде: в классах, на собраниях, в коридорах. Доверие и открытость точно также воспроизводят себя, как страх и запугивание, возникающее в традиционной авторитарной атмосфере. Если вы не считаете, что в школе существует дух доверия, найдите возможность (взяв или один из наших примеров или сделав что-то по собственному выбору) показать вашим учащимся или вашим учителям, как вы им доверяете. Начните с малого: вам не нужно сначала ставить перед собой слишком далеко идущие цели и, в любом случае, людям нужно научиться использовать доверие, принимать на себя ответственность и реализовывать ее. После того как доверие оказано, редко бывает, чтобы это не принесло свои плоды.

Активное участие поощряется и награждается

Когда учащиеся оправдывают проявленное к ним доверие, то в демократической школе добиваются того, чтобы они были поощрены и награждены. В частности, если вы осуществляете лишь первые шаги в этом направлении, то вы захотите публично признать и поощрить достижения учащихся. Когда удалось сделать что-то малое, вы захотите (также публично) доверить им и более серьезные задачи.

Существуют наглядные формы поощрения для учащихся, которые активно участвуют в жизни школы. В школах и странах, где существует традиция давать старшим учащимся официальные полномочия, на основе системы «префектов» или «наставников», такой же статус предоставляется в официальной форме. (Разумеется, такие системы могут противоречить демократии, поскольку укрепляют традиционные формы авторитарности. Действительно, в Соединенном Королевстве, где распространены системы «префектов», лишь в меньшинстве школ это действует на демократической основе). Однако награждение за активное участие необязательно должно быть частью системы: учащиеся, которые становятся руководителями в рамках участия, приобретают известность и их начинают очень уважать свои сверстники — поскольку они это заслужили. Если вы в дополнение к этому публично признаете их вклад в развитие школы, то это будет для них огромной наградой.

НПО приглашаются в школу и активно участвуют

Демократическая школа рассматривает активные взаимодействия с другими организациями как позитивную возможность. Исходя из этого, организации родителей, учреждения культуры и местные предприятия приглашаются в школу для того, чтобы вносить вклад в обучение учащихся и, в свою очередь, получать результаты от такого сотрудничества. Демократическая школа не занимает оборонительную позицию. Она не чувствует себя под угрозой со стороны других организаций, когда они приходят в школу и участвуют в ее работе, и не стремится установить границ. Приглашение НПО в школу является хорошим способом разрушения барьеров.

Учащиеся поощряются в том, чтобы публиковать свои взгляды

Газета или журнал, которые готовятся и публикуются учащимися, может привлечь огромный объем энергии. Разрешение или поощрение такой деятельности также является демонстрацией вашего доверия к учащимся, поскольку все видят, что это требует определенной смелости! А что будет, если они начнут критиковать учителей? Или школу? Или правительство? Или даже (даже представить себе невозможно!) самого директора школы? Возможно, придется установить ограничения — но такие обсуждения дают великолепные возможности обучиться демократическим навыкам переговоров и компромисса и даже осознать значение свободы слова в демократическом, основанном на терпимости и многообразии обществе.

Учащиеся привлекаются к разработке рекомендаций, урегулированию и поддержке

Поскольку практика разработки рекомендаций — и, очевидно, необходимость в этом — все больше распространяется в школах по всей Европе, то молодые люди с удовольствием проходят основной курс для того, чтобы стать неформальными советниками, слушателями, посредниками и даже, в случае конфликта, консультантами по урегулированию. Те, кто поддерживает сверстников или является куратором сверстников (эти термины наиболее часто встречаются в Соединенном Королевстве), разумеется, очень много узнают благодаря такой деятельности, так же как и их сверстники, которым они помогают. Для школы же это еще одна возможность возложить ответственность на своих учащихся и доверить им обеспечение жизненно важных процессов в рамках сообщества молодежи. Это может быть сильной и углубленной формой демократического участия.

Места отдыха, которые используют совместно сотрудники и учащиеся

Это пример потенциально конфликтного вопроса, но и в этом случае анализ и переговоры могут дать ценный опыт в сфере обучения демократии. Сотрудники являются служащими и имеют моральное и юридическое право на перерывы для отдыха. Должно ли у них быть отдельное пространство для отдыха? Является ли статус учащегося совершенно другим?

В рамках исследования 1998 года о связи между школьными советами и улучшением поведения в Соединенном Королевстве была проанализирована школа, где не было отдельной зоны для сотрудников и отдельной для учащихся: но не было ясно, было ли это решение связано с демократическим духом школы. Напротив, это было похоже на определенную модель услуг: учителя в школе для учащихся, поэтому они должны быть доступны для них все время, а не скрываться в отдельных помещениях.

Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions* Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham (published by School Councils UK: www.schoolcouncils.org)

Если школа не готова обсуждать вопрос общих помещений или даже то, когда учителя доступны для студентов, а когда нет, возможно, вам следует подумать об общих мероприятиях. В некоторых школах учителя и учащиеся вместе совершают пробежки или используют оборудование спортзала. Несмотря на возраст, у них одинаковая заинтересованность в том, чтобы поддерживать свою спортивную форму и настроение, так почему им не делать это вместе, учиться друг у друга и подбадривать друг друга? В такой ситуации не будет иерархии и власти, и поэтому это приятный способ распространить дух демократии в школе.



*Спасибо за согласие
взглянуть на туалет вместе с нами...*

© Совет школы Великобритании

10. Заключение

«Демократия — это не цель, это путь; это не достижение, а процесс ... Когда мы это осознаем и начинаем жить в условиях демократии, только тогда у нас будет демократия.»

(Мэри Паркер Фоллетт, Новое государство [1918] стр. 58)

Теперь у вас сложилась четкая картина возможных путей, благодаря которым демократия укоренится в вашей школе, и вы выявите некоторые из тех аспектов школьной жизни, которые описаны здесь: благодаря этим аспектам вы поймете, на каком из этапов находится ваша школа сейчас, в различных контекстах, которые были здесь изложены. В данном пособии излагаются лишь некоторые признаки демократии, ростки которых можно увидеть в школе. Некоторые из этих черт непосредственно связаны с функционированием демократии: в других случаях обсуждение и переговоры вокруг этих вопросов углубят понимание и активизируют практику демократии в школе.

Ни одно изменение в школах не происходит одновременно: все требует времени, чтобы устояться. Всегда кажется, что время течет слишком медленно, но вы ничего не можете изменить в одну секунду. С другой стороны, вы можете продвигаться по тем направлениям, где вы действительно можете продвинуться вперед. Пройдет один-два года и вы увидите, насколько вы будете удовлетворены прогрессом в вашей школе. Демократические изменения, как правило, имеют устойчивый характер: все это укореняется и растет, если только вы над этим постоянно работаете.

Направление выбрано правильно, но работа предстоит тяжелая. Процесс анализа, планирования и выполнения приходится повторять — причем постоянно. Поэтому не отчаивайтесь, если анализ ключевых областей — либо наш, либо ваш собственный, благодаря таблицам главы 4, при определении основополагающих ценностей и поведения (глава 5), затем планирования постепенного развития (глава 6) покажется затруднительным. Возможно, вам покажется, что вы не можете работать над этим все время. Может вы сочтете, что лучше выйти из этого методичного процесса, взять один из примеров или предыдущую главу, и решить, можете ли вы продвинуться в вашей школе именно в этой области. «Быстрый выигрыш» в ограниченной, самодостаточной области может повысить ваш уровень доверия к себе — и доказать, что ваши намерения серьезны.

Совет Европы опубликовал другие материалы по ОДГ, которые, возможно, вы захотите прочитать для дополнительной информации или сравнения. Например, аналогичная работа проходит в университетах. Для получения дополнительной информации см. библиографию.

Распространение демократии в школе может привести и к стрессу. По своей природе, демократия бросает вызов старым иерархическим отношениям и власти, и возникающие конфликты могут быть болезненными и утомительными. Вам нужно быть сильным: не сильным (как мы писали ранее) в смысле неуступчивого и авторитарного стиля управления, а сильным благодаря смелости, которая требуется для признания расхождений, для того чтобы ваше восприятие оставалось открытым и вы добивались консенсуса через переговоры и компромиссы. Если вы сможете руководствоваться тремя принципами ОДГ, то вы не будете принимать неправильных решений: а если вы будете помнить, что вы вступили на путь демократии, который по-настоящему никогда не кончается (как писала Мэри Паркер Фоллетт в 1918 году), то мы надеемся, что вы запасетесь и терпением!

Вам не надо замыкаться на себе. Демократия строиться на партнерстве — так что работайте с вашими партнерами и опирайтесь, в случае необходимости, на них. Демократия по-прежнему укрепляется по всей Европе, так что вы являетесь частью широкой и все более многочисленной группы, в которой вы можете найти друзей и союзников. Ищите их, потому что как демократ и строитель демократии вы являетесь частью основного потока и не стоите на обочине. И каждый шаг вперед в школе принесет свои плоды, как лично для вас, так и для самой школы, что, разумеется, будет вас вдохновлять и подталкивать к дальнейшим усилиям. Улучшения в школе, в ее атмосфере будут ощутимыми. Поэтому вы сможете испытать такое удовлетворение от своих усилий, которое затмит все трудные времена.

Вы столкнетесь с существенными сложностями, но и награда огромная. Дело демократии — верное дело! Мы надеемся, что это пособие поможет вам на этом пути и желаем вам мужества, которое будет вам необходимо, и успеха, который обязательно придет.

Удачи!

Приложение I: Таблица планирования

Прочитав главы 4, 5 и 6, используйте данную таблицу для проведения анализа различных аспектов вашей школы. Может быть, вы захотите взять один из аспектов ключевых областей ОДГ — или выбрать другой аспект жизни школы, который имеет для вас большое значение. Постарайтесь быть честными! Ведь за хорошие оценки премии не будет! Это лишь инструмент, который поможет вам определить следующие шаги по развитию вашей школы.

| Ключевая область ОДГ — или область по вашему выбору: | На каком этапе, по вашему мнению, находится ваша школа по отношению к трем принципам ОДГ? | Принципы ОДГ | | |
|--|---|---|--|---|
| | | Права и ответственность (Этап 1, 2, 3 или 4?) | Активное участие (Этап 1, 2, 3 или 4?) | Признание ценности многообразия (Этап 1, 2, 3 или 4?) |
| С точки зрения руководства | Этап | Этап | Этап | Этап |
| | <i>(кратко опишите характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> |
| Учащиеся | Этап | Этап | Этап | Этап |
| | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> |
| Учителя | Этап | Этап | Этап | Этап |
| | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> |
| Родители | Этап | Этап | Этап | Этап |
| | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> |
| Общение | Этап | Этап | Этап | Этап |
| | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> | <i>(характеристики)</i> |

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

| | Права и ответственность | Активное участие | Признание ценности многообразия |
|--|-------------------------|------------------|---------------------------------|
| Планирование действий на следующем этапе | | | |
| Кто их осуществляет? | | | |
| Изменения или факторы успеха | | | |
| Время проведения анализа? | | | |
| Кто проводит анализ? | | | |
| Результат анализа | | | |

Приложение II

Цель данного приложения — изложить в контексте данной публикации политику в сфере образования, которая проводилась в последние годы, а также работу Совета Европы в области обучения демократической гражданственности (ОДГ).

Использование книги и выводы из нее будут яснее, если читатель **будет учитывать европейский и всемирный контекст образования**, помнить о **прогрессе, достигнутом в работе Совета Европы в сфере ОДГ** и использовать **другие инструменты и документы**, обеспечивающие дополнительную информацию о политике и практике ОДГ.

Реформа образования: вызов для демократии

За последние несколько лет в Европе и во всем мире было осуществлено много реформ в сфере образования. Социальные проблемы, в настоящее время существующие в большинстве стран, такие как быстрый рост безработицы, распространение насилия и социального неравенства, заставили руководителей стран разработать реформы, обеспечивающие более высокий уровень образования, более прочную связь между профессиональной подготовкой, занятостью и потребностями общества, а также образование, ориентированное на ценности, для того, чтобы научить людей жить как члены общества.

На 19-й сессии *Постоянной конференции министров образования европейских стран* (Кристиансанд, Норвегия, 1997 года), министры пришли к согласию в отношении важности «поиска более устойчивого равновесия между целями и задачами среднего образования, равного статуса научного и профессионального образования, получения знаний и навыков, а также подготовки граждан для демократического общества».

Новая политика в сфере образования также исходит из стремления достичь большей эффективности при меньших расходах и сочетать такую рентабельность с продвижением демократических ценностей. Они строятся вокруг четырех главных задач:

- повышение уровня приобретенных навыков для того, чтобы отвечать экономическим требованиям;
- обучение гражданственности и соблюдение прав человека;
- развитие партнерства в области образования для укрепления сотрудничества между школами, семьями и различными организациями;
- использование новых информационно-коммуникационных технологий (НИКТ) в образовании.

В Европе особо важными задачами являются обучение гражданственности и развитие партнерских связей в сфере образования.

В последние годы европейские страны строили свою политику в сфере образования вокруг концепции разнообразия. Реформа системы образования сосредоточена на **социальном, культурном, религиозном и лингвистическом разнообразии**, которое ныне характерно для европейских стран, для того чтобы обеспечить достижение **социальной сплоченности**.

Это признание **мультикультурного характера европейских сообществ** и то внимание, которое уделяется этому в сфере образования, отражает стремление построить демократические общества, в которых уважают разнообразие, благодаря обучению граждан в соответствующем духе с самого юного возраста. Одна из целей такого типа обучения состоит в том, чтобы бороться с проблемами, связанными с ранним уходом из школы, отчуждением от общества и стигматизацией.

На 19-й сессии *Постоянной конференции министров образования европейских стран* (цитируется выше) министры заявили о том, что они убеждены в том, что образование может ответить на те вызовы, которые сейчас стоят перед европейскими обществами благодаря, например, «утверждению ценностей культурного разнообразия в качестве приемлемого источника общего обогащения, а также обучения этическим ценностям, основанным на соблюдении прав других, терпимости и солидарности [и] борьбе с расизмом и антисемитизмом».

Исторически **детям предоставлялось** постоянно растущая **роль как активных участников в собственном образовании**. Ранее их ограничивали пассивной ролью, но теперь они все больше активно участвуют в образовании. То, что к молодым людям прислушиваются, учитывают их стремления и их чувства в школе, а также возлагают на них часть ответственности за процесс обучения — все это сравнительно новое явление, которое свидетельствует о том, что политика в сфере образования постоянно идет в направлении к обучению детей тому, чтобы участвовать в жизни общества и брать на себя ответственность, то есть идти шаг за шагом к гражданственности.

В *Международной конвенции о правах ребенка* (1989), подписанной и ратифицированной 191 страной, в статье 29 предусматривается, что «образование ребенка должно быть направлено на развитие личности, талантов и умственных и физических способностей у ребенка в их самом полном объеме». Разработка и принятие этой конвенции стали огромным шагом вперед с точки зрения положения детей в обществе.

На протяжении более двух десятилетий роль образования в строительстве более справедливого и демократического общества, проявляющего большее уважение к правам человека, находилась в центре теоретических дискуссий и исследований в сфере образования. Политические и социальные изменения в европейских обществах оказали сильное влияние на само понятие гражданственности, и на первый план постепенно вышла идея обучения демократической гражданственности.

На первой неофициальной конференции *Образование в поддержку демократического развития и стабильности в Юго-Восточной Европе* (Страсбург, 1999), министры образования Юго-Восточной Европы заявили, что они «убеждены, что образование и сотрудничество в сфере образования играют важнейшую роль в развитии терпимости, взаимопонимания и взаимного информирования как в государствах-членах, так и между ними в европейском контексте».

Идея **привлечения семьи в процесс образования**, которая сначала осуществлялась на практике в «альтернативных» школах, укрепляется в реформах в сфере образования, в рамках которых все больше внимания уделяется более тесным связям между школой и семьей. Это поможет вырвать некоторые семьи из их изоляции и поэтому положительно повлиять на отношение детей к школе. Это показывает, насколько важна окружающая среда в школе.

На 20-й сессии *Регулярной конференции министров образования европейских стран* (Краков, Польша, 2000 год) было заявлено, что обучение демократической гражданственности «способствует и обеспечивается (...) комплексным подходом к школе, с точки зрения атмосферы в школе, методов преподавания и обучения, а также участия учеников, студентов, преподавательского состава и родителей в принятии решений, и, насколько это возможно, в разработке официальной и неофициальной программы».

В последние годы в Европе **полномочия центральных правительственных органов** в сфере образования **были переданы** в регионы или учреждения в сфере образования. Такое перераспределение полномочий предоставляет школам больше пространства для маневра, позволяя им устанавливать более тесные связи с сообществом образования в самом широком смысле, обеспечивая подлинную демократию через участие в процессе принятия решений.

Благодаря такому распределению полномочий участие родителей помогает завязать диалог и способствует участию всего сообщества преподавателей в образовании детей.

Реформа образования в Европе и в мире, таким образом, свидетельствует о **роли школы как двигателя строительства демократии**.

Однако, по мнению К. Бирзеа на основании общеевропейского исследования в сфере образования в поддержку политики демократической гражданственности¹³, **по-прежнему существует значительный разрыв между принятыми направлениями политики и реальной практикой**. Кроме того, недавние исследования, судя по всему, показывают, что **молодые европейцы теряют интерес к политике и все меньше участвуют в жизни гражданского общества**.

Именно поэтому Совет Европы в настоящее время работает над **предоставлением инструментов работы для местных представителей**, для того чтобы они могли напрямую осуществлять деятельность, направленную на создание более демократичных условий в школе.

Мероприятия на местном уровне помогают **заполнить значительный разрыв между политикой и реальной практикой**. Кроме того, участники процессов образования, работающие на местном уровне, могут напрямую оценить результаты своей работы и **адаптировать свою деятельность к тем условиям, в которых они действуют**.

В этом и есть цель данной книги. Она предоставляет руководителям школы, администраторам, завучам и учителям те ресурсы, которые позволят им развивать демократическое правление в своих школах.

От разработки политики к практике в обучении демократической гражданственности (ОДГ) в Совете Европы

С момента своего создания в 1949 году Совет Европы работал над достижением большего единства между своими государствами-членами и укреплением демократии и соблюдением прав человека в Европе.

Образование является ключевой сферой деятельности для достижения этих целей и признана одной из основ демократии: Совет Европы рассматривает демократию как процесс обучения и осуществляет свою политику и деятельность в сфере образования с целью строительства более демократичного европейского общества.

Рамки для деятельности Совета Европы в сфере образования и культуры определены в Европейской культурной конвенции, принятой в 1954 году и подписанной на сегодня 48 странами.

Стремясь сделать образование инструментом для подготовки активных и ответственных граждан, Совет Европы разработал **проект Обучения демократической гражданственности (ОДГ)**, который был официально запущен в 1997 году. Цель данного проекта состоит в том, чтобы **определить, какие ценности и навыки нужны людям для того, чтобы стать активными гражданами, и как они могут их приобрести и передать другим**.

Обучение демократической гражданственности является **ответом на главные вызовы, стоящие перед нашими обществами**, включая и рост уровня нетерпимости и расизма в Европе, рост индивидуализма, дискриминацию и социальную отчужденность, низкий уровень вовлеченности в политику и гражданские дела, а также отсутствие доверия к демократическим институтам.

Проект осуществлялся на двух этапах: первый (с 1997 по 2000 гг.) был посвящен уточнению концепции ОДГ, разработке стратегии и теоретической базы для политики в сфере ОДГ.

На втором этапе (с 2001 по 2004 гг.) эти результаты были использованы для разработки политических стандартов ОДГ и их адаптации и осуществления на практике в государствах-членах. Эксперты рассмотрели также практические трудности в различных государствах-членах.

¹³ C. Birzea, «Part 1: EDC Policies in Europe — A Synthesis», *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies*, Council of Europe, Strasbourg, 2005, ISBN 92-871-5608-5.

Наконец, создание общеевропейской сети национальных координаторов дало Совету Европы ясную картину в этой области и позволило предпринять более эффективные действия в каждом государстве-члене. Это облегчило также задачу регулирования и координации работы над проектом на местном уровне.

Комитет Министров Совета Европы провозгласил 2005 год Европейским годом гражданственности через образование, продемонстрировав тем самым, что **ОДГ находится в центре внимания Европы.**

Что такое ОДГ?

Обучение демократической гражданственности представляет собой набор практики и мероприятий, направленных на то, чтобы подготовить людей к жизни в демократическом обществе, обеспечивая тем самым, чтобы они активно осуществляли свои права и обязанности. Это включает обучение правам человека, гражданское образование и межкультурное образование.

ОДГ очень тесно связано с идеей участия, поскольку нельзя перейти к демократической гражданственности, не осуществляя ее на практике.

Выявление различных этапов в работе Совета Европы в данной области позволяет легче понять, как это начало осуществляться и как развивался процесс.

Обучение демократической гражданственности родилось как явление в начале 1990х годов в качестве приоритетного направления в образовании в Совете Европы и значительно повлияло на его деятельность, особенно благодаря **пяти ключевым событиям:**

- *Второй саммит глав государств и правительств государств-членов Совета Европы* (Страсбург, 10-11 октября 1997 года) провозгласил обучение демократической гражданственности и образование в сфере прав человека приоритетными направлениями деятельности Совета Европы. Именно тогда официально и был внедрен проект ОДГ.

На первом саммите глав государств и правительств, состоявшемся в Вене в 1993 году, основное внимание уделялось вопросам меньшинств, что рассматривалось как основная проблема в 1990-х годах, и уже тогда вызвало острую необходимость плюралистического политического подхода к управлению обществом, выявив сложности в этой области и необходимость принятия мер для укрепления уважения к разнообразию.

- *Будапештская декларация о правах и ответственности граждан* (Декларация и программа обучения демократической гражданственности, основанные на правах и ответственности граждан — приняты Комитетом Министров 7 мая 1999 года на его 104-й сессии). В этой декларации **признается ведущая роль ОДГ в строительстве демократического общества, отличающегося социальной сплоченностью и уважением к разнообразию.** Комитет Министров провозгласил, что ОДГ:
 - «i. помогает мужчинам и женщинам играть активную роль в общественной жизни и ответственным образом определять свою собственную судьбу и судьбу своего общества;
 - ii. направлено на создание культуры прав человека, которая будет обеспечивать полное уважение этих прав и понимание ответственности, с этим связанной;
 - iii. готовит людей к жизни в многокультурном обществе и к такому отношению к различиям, которое будет основано на знаниях, понимании, терпимости и этике;
 - iv. укрепляет социальную сплоченность, взаимное понимание и солидарность».
- *В резолюции конференции министров образования европейских стран*, принятой в Кракове в 2000 году, подчеркивается **важность создания демократических условий для образования, партнерских связей между участниками в образовательном сообществе и участия со стороны учеников.**

Принятая в 2000 году в Кракове резолюция стала первым документом, в котором ОДГ было утверждено как цель образования в политической резолюции. Эта инициатива была в дальнейшем рассмотрена в следующих декларациях министров:

- *Рекомендация (2002)12 Комитета Министров государствам-членам об обучении демократической гражданственности* (принята 16 октября 2002 года на 802-м заседании постоянных представителей министров), в которой подтверждается **чрезвычайная важность развития обучения демократической гражданственности в целях обеспечения безопасности, стабильности и развития демократических обществ.**

Комитет Министров заявляет:

«что обучение демократической гражданственности является фактором социальной сплоченности, взаимного понимания, межкультурного и межрелигиозного диалога и солидарности, и что это содействует принципу равенства между женщинами и мужчинами и способствует созданию гармоничных и мирных отношений между народами, а также защите и развитию демократического общества и культуры; что обучение демократической гражданственности в самом широком смысле должно быть в центре реформы и осуществления политики в сфере образования».

- *Декларация министров образования европейских стран о межкультурном обучении в новых условиях в Европе* (Постоянная конференция министров образования европейских стран, 21-я сессия, Афины, Греция, 10-12 ноября 2003 года). Эта декларация выдвигает идею **важности демократического управления в школах.** Министры европейских стран заявили, что Совет Европы должен:

«поддерживать инициативы и эксперименты в области демократического управления в школах, прежде всего, через партнерство, участие молодежи и сотрудничества с общинами, родителями и гражданским обществом; определять модели более эффективной практики в областях демократического правления и обеспечения качества в школах, а также готовить их потенциальных пользователей для использования этих моделей».

Эти официальные тексты свидетельствуют о **существенном и постоянном прогрессе в признании важности обучения демократической гражданственности** для общества в будущем и обсуждения путей и способов, методов и эффективной практики для осуществления ОДГ.

Обучение демократии является новой целью, о которой заявлено в системах образования всех европейских стран: ОДГ или конкретно рассматривается как цель образования, или включено в программу по конкретному предмету. Таким образом, несмотря на очевидное расхождение между системой образования и даже взглядами на образование, все государства-члены ныне признают важность обучения демократической гражданственности.

Проект ОДГ активно поддерживается Европейским Союзом, который сотрудничает в его развитии. Он также лежит в основе партнерских связей с другими международными организациями: ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, ОЭСР и ОБСЕ.

На основе этих политических решений Совет Европы работает над **реализацией ОДГ в странах-членах** на основе:

- проведения всемирных конференций;
- организации деятельности в государствах-членах через школы и/или НПО;
- разработки таких инструментов, как сборник по ОДГ, который содержит пособия для специалистов в сфере образования;
- организации Европейского года гражданственности через образование (в 2005 году).

Несмотря на Резолюцию, принятую в Кракове (2002 г.), исследования свидетельствуют о том, что по-прежнему сохраняется разрыв между политикой и эффективной практикой в области ОДГ. *Ев-*

ропейский год демократической гражданской ответственности через образование придал импульс практике ОДГ в государствах-членах. Этот инструмент является частью данного процесса и направлен на усиление практики ОДГ в образовательных учреждениях в Европе. Данное пособие — один из инструментов в сборнике ОДГ, было подготовлено Советом Европы для того, чтобы обеспечить поддержку и предложить методы работы всем тем, кто вовлечен в процесс управления школами в Европе и хотел бы сделать свою школу более демократичной.

Это является частью продолжающейся работы Совета Европы на основе проекта обучения демократической гражданской ответственности и Европейского года гражданской ответственности через образование в 2005 году. Благодаря тому, что данный инструмент ориентирован на правление, он может быть напрямую полезен в школах, поскольку отражает многие годы углубленного политического анализа и широкий круг практического опыта, накопленного в европейских странах за последние девять лет.

Обучение демократической гражданской ответственности и демократическое правление

Весьма быстро в проекте обучения демократической гражданской ответственности выявилась важность **демократического правления**. Лозунг «**учиться демократии и жить в условиях демократии**» свидетельствует о необходимости получать опыт демократии в школах, для того чтобы усвоить демократические ценности и практику.

На Регулярной конференции министров образования европейских стран (Афины, Греция, 10-12 ноября 2003 года), была разработана серия открытых вопросов для политиков. Было определено три системы поддержки для достижения целей межкультурного обучения: программа, школьное правление и управление, а также подготовка учителей. **Правление в школах является первым уровнем принятия решений, который воздействует на повседневную жизнь учеников.**

Если школы хотят обучать молодежь демократической гражданской ответственности, то первым шагом, как представляется, должно быть создание демократичной школы. Было бы иллюзорным распространять ценности в таких условиях, которые не соответствуют самим этим ценностям. Школа, где осуществляется демократическое правление, создает атмосферу, характеризующуюся демократическими ценностями, в которой дети будут чувствовать себя как дома с самого юного возраста. Это позволит им освоить ценности демократической гражданской ответственности и осуществлять их естественно и спонтанно.

С 2004 года Совет Европы планирует подготовить учебные пособия по демократическому правлению в школах.

В январе 2006 года СЕ провел свое первое заседание рабочей группы по демократическому правлению, благодаря которому и родилась эта книга. Эксперты, участвовавшие в этой встрече, определили концепции демократического правления и разработали основные направления данной книги, подготовленной как пособие для школ.

Другие пособия для практики ОДГ — на местном уровне

В рамках Европейского года гражданской ответственности через образование Совет Европы ставил цель установить контакт с политиками, учителями и всеми теми, кто работает с детьми и в сфере образования (как формального, так и неформального). Для этого в СЕ был разработан ряд рабочих пособий для людей, интересующихся ОДГ.

Сборник ОДГ

Одно из этих рабочих пособий «**Сборник ОДГ**» (в стадии подготовки) состоит из ряда документов и инструментов для разработки и осуществления политики и практики в области демократической гражданской ответственности и прав человека во всех сферах образования.

В настоящее время имеются следующие пособия:

- **Пособие 1: Пособие по ключевым вопросам ОДГ**

Ориентировано на руководителей на всех уровнях системы образования. Содержит «Глоссарий терминов обучения демократической гражданственности», «Общеввропейское исследование о политике в области обучения демократической гражданственности» и «Инструмент по ключевым вопросам обучения демократической гражданственности».

- **Пособие 2: Пособие по демократическому правлению в образовании**

Ориентировано на всех политиков, руководителей системы образования и администраторов, директоров школ и завучей, учащихся, родителей и организаций общин. Состоит из той книги, с которой вы знакомитесь, и публикации «Участие в жизни школы на основе демократии и гражданское поведение среди подростков в европейских странах: анализ данных исследования гражданского обучения ИЕА».

- **Пособие 3: Пособие для подготовки учителей в области ОДГ и ОПЧ**

Разработано для специалистов по подготовке учителей, для самих учителей, директоров школ и завучей, координаторов программ, НПО и организаций общин. Учебное пособие озаглавлено «Пособие по подготовке учителей для обучения демократической гражданственности и правам человека».

- **Пособие 4: Пособие по обеспечению качества в ОДГ**

Подготовлено для руководителей школ и завучей, координаторов программ, учителей, специалистов по подготовке учителей и руководителей систем образования и администраторов. Основано на результатах Проекта обеспечения качества и развития школьного образования, осуществленного Центром исследований политики в сфере образования (CEPS).

Другие публикации: учебно-методические материалы

Пособие КОМПАС по образованию в области прав человека

Пособие *КОМПАС* было подготовлено как часть молодежной программы образования в области прав человека, осуществляемой Директоратом по делам молодежи и спорта Совет Европы. Эта программа направлена на то, чтобы права человека были в центре молодежной работы и таким образом можно было бы координировать эту работу

С пособием можно ознакомиться в режиме он-лайн по адресу <http://eucb.coe.int/compass> на 17 языках (английском, арабском, болгарском, боснийском, венгерском, грузинском, испанском, итальянском, македонском, немецком, нидерландском, польском, румынском, русском, словенском, французском и хорватском).

Учебные наборы — T-kits

Это тематические публикации, подготовленные опытными молодежными тренерами и другими экспертами. Они представляют из себя легкие для использования брошюры, предназначенные для проведения сессий подготовки и учебы. Учебные наборы публикуются молодежным директором.

- T-Kit 1: Организационный менеджмент
- T-Kit 2: Методология изучения языка
- T-Kit 3 : Управление проектами
- T-Kit 4: Межкультурное обучение
- T-Kit 5: Международная добровольная служба

- Т-Kit 7: На стадии создания...Гражданственность, молодежь и Европа
- Т-Kit 8: Социальная интеграция
- Т-Kit 9: Финансирование и финансовый менеджмент

С учебными наборами можно ознакомиться в режиме он-лайн по адресу:<http://www.training-youth.net> на английском, французском и немецком языках (вы найдете переводы некоторых из них и на другие языки).

Европейская хартия за демократическую школу без насилия

По инициативе Совета Европы молодежь из европейских стран разработала Европейскую хартию за демократическую школу без насилия на основе основополагающих ценностей и принципов, разделяемых всеми европейцами, прежде всего тех, которые закреплены в Конвенции о защите прав человека и основных свобод.

ДОМИНО

ДОМИНО — учебное пособие для обучения группы сверстников борьбе с расизмом, ксенофобией, антисемитизмом и нетерпимостью (3-е издание) (2005).

Учебное пособие опубликовано в режиме он-лайн по адресу: <http://eucb.coe.int/compass> на английском и французском языках.

Сборник в области образования

Сборник в области образования — идеи, источники, методы и мероприятия для неформального межкультурного обучения с молодежью и взрослыми (2005).

Со сборником можно ознакомиться по адресу: <http://eucb.coe.int/compass> на английском и французском языках.

Европейская конвенция о защите прав человека — основные аспекты для учителей

Европейская конвенция о защите прав человека — основные аспекты для учителей. Справочные материалы по правам человека. Внедрение прав человека в жизнь в классе.

Дополнительные материалы

EDC policies and regulatory frameworks (2003) ISBN 92-871-4949-6

Responsibility: from principles to practice — Proceedings, Delphi, October 1999 (2001) ISBN 92-871-4511-3

EDC: Words and Actions (2001) ISBN 92-871-4507-5

Concepts of democratic citizenship (2001) ISBN 92-871-4452-4

Adopted texts on education for democratic citizenship (2003) ISBN 92-871-5167-9

Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (2000) ISBN 92-871-3984-9

Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies — Report (2001) ISBN 92-871-4509-1

Learning democracy: education policies within the Council of Europe (2005)

Веб-сайт

Информация в области обучения демократической гражданской ответственности и проекта ОДГ размещена на веб-сайте: <http://www.coe.int/edc/en>

Источники

Демократия и демократическое правление в школах

- Apple, M and Beane, J (1995) *Democratic schools Buckingham*, Open University Press
- Audigier, F (1989) *Teaching about society, passing on values*: Council of Europe Publishing
- Berg, G (1981) *Skolan som organisation. Uppsala*: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell
- Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds) (1995) *Creating and managing the democratic school* London, Falmer Press
- Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions* Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham UK (published by School Councils UK www.schoolcouncils.org)
- Flutter, J and Ruddock, J (2004) *Consulting Pupils: what's in it for schools?*, London, RoutledgeFalmer,
- Halasz, Gabor (2003) *Governing schools and education systems in the era of diversity*: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on «Intercultural education: Managing Diversity, strengthening Democracy» Budapest/Athens
- Hannam, D H (2001) *A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools*: London, Community Service Volunteers (CSV) — online at
- Harber, C and Meighan, R (eds) (1989) *The Democratic School* Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (1992) *Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship* Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (ed) (1995) *Developing democratic education* Ticknall UK, Education Now Books (available through www.edheretics.gn.apc.org)
- Harber, C (1996) *Small schools and democratic practice*, Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Inman, S and Burke, H (2002) *Schools Councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
- Ruddock, J, Chaplain, Wallace, G (eds) (1996) *School improvement: what can pupils tell us?* London, David R and Fulton Publishers
- Trafford, B (1997) *Participation, power-sharing and school improvement* Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Trafford, B (2003) *School councils, school democracy, school improvement: why, what, how* Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Совет школы/парламент учеников и работа в кружках

| | | |
|---------------------------|---------|--|
| Mosley, J | (1996) | <i>Quality circle time in the primary school Wisbech, LDA</i> |
| Mosley, J and Tew, M | (2000) | <i>Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice London, David Fulton Publishers</i> |
| Second Strike Productions | 2005? | <i>Second Strike Productions Resource Kit: Audit the SRC (Student Council):</i> Ivanhoe, Victoria Australia, www.second-strike.com |
| School Councils UK | various | A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: www.schoolcouncils.org |
| Trafford, B | (2006) | <i>Raising the student voice: a framework for effective school councils</i> Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk) |

Меняющееся общество

| | | |
|----------------------------------|------|---|
| Fullan, M | 2001 | <i>Leading in a Culture of Change</i> San Francisco, US; Jossey & Bass |
| Hargreaves, A | 2003 | <i>Teaching in the Knowledge society</i> Maidenhead, UK; Open University Press |
| Putnam, R | 2001 | <i>Bowling alone: the collapse and revival of American community</i> New York, Simon and Schuster Ltd |
| Ridderstrale, J and Nordstrom, K | 2001 | <i>Funky Business</i> London UK; Financial Times Prentice Hall |
| Sennett, R | 2000 | <i>The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work in the New Capitalism</i> London UK; W.W. Norton & Company Ltd |

Статистические данные

| | |
|------|---|
| 2006 | <i>Education at a Glance</i> OECD Publishing, Paris See also www.oecd.org/edu/eag2006 . |
|------|---|



The Council of Europe has 47 member states, covering virtually the entire continent of Europe. It seeks to develop common democratic and legal principles based on the European Convention on Human Rights and other reference texts on the protection of individuals. Ever since it was founded in 1949, in the aftermath of the Second World War, the Council of Europe has symbolised reconciliation.