



# ДЕМОКРАТИЧЕСКОЕ ПРАВЛЕНИЕ В ШКОЛАХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

---

Данное пособие представляет собой введение в процесс демократического управления в школе. В нём представлена концепция «демократического управления школой», описаны ее характерные принципы и практики, предлагаются способы, с помощью которых школа может анализировать текущее состояние вовлеченности заинтересованных сторон и планировать более эффективные подходы и инструменты для участия в демократическом управлении.

### Какова цель данного пособия?

Цель настоящего пособия - помочь школам повысить уровень участия заинтересованных сторон в повседневной работе и управлении. Оно уделяет особое внимание роли родителей и учеников, а также тому, что необходимо сделать, чтобы побудить эти группы более активно участвовать в повседневной жизни и процессе принятия решений в своих школах.

### Кому предназначено данное пособие?

Руководство предназначено для управленческого персонала, учителей, форматоров, проверяющих, консультантов, родителей, учащихся, исследователей и других лиц, вовлеченных и заинтересованных в системе образования Республики Молдова. Его можно использовать на любой ступени системы общего и среднего профессионального образования, а также в неформальном образовании.

### Как был подготовлен данный документ?

Пособие разработано на основе программы Совета Европы *Воспитание в области демократической гражданской ответственности и Образование в области прав человека*<sup>1</sup>, концепций и принципов, предусмотренных в *Хартии Совета Европы о воспитании демократической гражданской ответственности и прав человека*.<sup>2</sup> Оно основано на множестве публикаций Совета Европы, включая публикации *Школа: демократическое обучающееся сообщество*<sup>3</sup> и *Демократическое управление в школах*.<sup>4</sup> Также, пособие опирается на документ ЮНИСЕФ *Стандарты школьного образования в интересах ребенка*<sup>5</sup> и *Инструменты для мониторинга и оценки участия детей*<sup>6</sup> международной организации «Спасите детей».

Пособие разработано в рамках проекта «Образование для демократии в Республике Молдова»<sup>7</sup>, внедряемого Министерством Образования, Культуры и Исследований Республики Молдова в

- 
1. <https://www.coe.int/en/web/edc/what-is-edc/hre#:~:text=%E2%80%9CEducation%20for%20democratic%20citizenship%E2%80%9D%20means,their%20democratic%20rights%20and%20responsibilities>
  2. <https://www.coe.int/en/web/edc/charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education>
  3. <https://rm.coe.int/16802f726f>
  4. <https://rm.coe.int/democratic-governance-of-schools/16804915a4>
  5. [https://www.unicef.org/publications/files/Child\\_Friendly\\_Schools\\_Manual\\_EN\\_040809.pdf](https://www.unicef.org/publications/files/Child_Friendly_Schools_Manual_EN_040809.pdf)
  6. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document-collections/toolkit-monitoring-and-evaluating-childrens-participation>
  7. <https://www.coe.int/en/web/chisinau/education-for-democracy>

сотрудничестве с Советом Европы при финансовой поддержке Швейцарского Агенства по развитию и кооперации в рамках программы «Молдова: продвижение активного гражданского участия».

### **Почему оно необходимо?**

После ратификации *Хартии Совета Европы о воспитании демократической гражданственности и образовании в области прав человека* Министерство Образования, Культуры и Исследований (МОКИ) инициировало инновационную программу по укреплению потенциала системы образования для развития навыков учащихся, которые позволят им стать вовлеченными гражданами. Она включает в себя новое политическое видение демократического управления школами, разработанное в соответствии с *Хартией* и *Рамочным положением Совета Европы о компетенциях в области демократической культуры*<sup>8</sup>, в котором определены обязательства школы по обеспечению учета взглядов детей и родителей на всех уровнях школьного образования. Для администрации школ и учителей в Республике Молдова это реальное изменение образовательной парадигмы.

### **Что содержит данное пособие?**

Данное пособие содержит четыре основных раздела:

- **Концепция и практика демократического управления школами** - объясняет концепцию Совета Европы о демократическом управлении школами и ее значение для школ.
- **Текущая практика в школах Республики Молдова** - описывает ситуацию с демократическим управлением в школах в Молдове и предоставляет информацию/материал для критических размышлений.
- **Стратегии и механизмы демократического управления школами** - представлены примеры методов, которые могут использоваться школами для поддержки участия учащихся и родителей.
- **Внедрение демократического управления в школе** - демонстрирует пошаговый процесс, который школы могут использовать для усиления участия заинтересованных сторон в своей организации.

За ними следуют два приложения:

- Приложение 1: Контрольный список для школьной самооценки;
- Приложение 2: Модель Совета Европы по компетенциям для демократической культуры.

### **Как использовать пособие?**

---

8. <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture/>

Пособие предназначено для использования в программе повышения квалификации для управленческих команд, учителей и учащихся, родителей или их легальных представителей. Также его можно использовать в качестве автономного инструмента для самооценки и совершенствования в школах и инициативах неформального образования.

## **1. КОНЦЕПЦИЯ И ПРАКТИКА ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛАМИ.**

В этой главе настоящего Пособия представлена концепция Совета Европы о демократическом управлении школами и то, что это означает на практике в школах в Республике Молдова.

### **Что означает управление школой?**

Управление можно определить как «обеспечение и предоставление эффективного образования в школе». Заманчиво думать, что это понятие означает просто официальный руководящий орган школы и директора школы, что в Республике Молдова обычно означает педагогический совет и административный совет. Однако эта ограниченная концепция управления школой не принимает во внимание права родителей, учащихся и других лиц, участвующих в процессе принятия решений в школе, а также весь ценный вклад, который эти группы могут внести в качество образовательного процесса. По этой причине Совет Европы принял более широкую концепцию управления школой как «комплексное взаимодействие нескольких автономных партнеров».<sup>9</sup>

### **Что означает демократическое управление школами?**

Демократическое управление школами - это управление, основанное на демократических ценностях и правах человека. Это означает, что процесс принятия решений открыт для всех заинтересованных сторон в школе, а не только для персонала и администрации. Концепция признает, что родители и дети имеют законное право высказывать свое мнение по вопросам, которые их волнуют в школе.<sup>10</sup> Однако это не означает, что все заинтересованные стороны должны иметь одинаковую точку зрения. Справедливо и уместно, чтобы люди, которые несут профессиональную ответственность за управление школой и, таким образом, несут большую юридическую ответственность, играли более важную роль в процессе принятия решений. Концепция демократического управления школами предусматривает, что все заинтересованные стороны имеют право выражать свое мнение и восприниматься серьезно.

Термин *управление* используется для обозначения открытости школы и системы образования. Термин *менеджмент* используется больше для обозначения технических и инструментальных механизмов управления. Мы управляем теми вещами или существами,

---

9. Bäckman E. & Trafford B. (2007) Democratic Governance of Schools. Consiliul Europei: Strasbourg, p. 9. Descărcare la: <https://rm.coe.int/democratic-governance-of-schools/16804915a4>

10. Европейская Конвенция прав человека. Пособие о статье 2 Протокола №1 – Право на образование. Конвенция о правах человека, статья 12.

поведение которых мы не можем полностью предвидеть. Мы управляем теми процессами или людьми, поведение которых легко предсказать. Когда мы управляем, то ведем переговоры, убеждаем, оказываем давление и т. д., потому что не можем полностью контролировать тех, кем управляем. Когда мы управляем, то склонны указывать и отдавать приказы, потому что считаем, что обладаем этой силой. Когда мы говорим о системах образования, предпочтительнее использовать слово *управление*. Когда мы говорим о школе как об организационной единице, мы больше используем термин *менеджмент*. Однако, учитывая, что школа становится все более и более открытой организацией, укорененной в социально-экономическом контексте, характеризующейся множеством потребностей и интересов, мы также склонны использовать здесь термин *управление*.

### **Почему важно демократическое управление школой?**

Участие заинтересованных сторон в демократическом управлении важно, поскольку это и законное право, и возможность обучения. Хотя все группы могут выиграть от более активного участия в управлении, молодые люди и дети, вероятно, выиграют больше всего. Активное участие в школьной жизни и обучении дает учащимся опыт жизни в демократическом сообществе и помогает им развивать навыки, необходимые для того, чтобы стать активными членами демократического общества<sup>11</sup>. Таким образом, участие учащихся дополняет возможности формального гражданского образования, сформулированные в учебной программе.

### **Каковы дополнительные преимущества демократического подхода к управлению?**

Помогая молодым людям и детям принимать собственные решения, мы помогаем им стать более ответственными членами общества. Давая учащимся больше уверенности, они становятся более мотивированными и улучшают свое обучение. Это также может помочь уменьшить конфликты, как в школьном дворе, так и в классе. Родители и опекуны, которые участвуют в образовании своих детей, учатся идентифицировать себя со школой, иметь более позитивное отношение к ней и быть более склонными поддерживать их деятельность. Это способствует развитию мотивации их детей. Участие большого числа заинтересованных сторон ведет к улучшению процесса принятия решений на школьном уровне и, в конечном итоге, к большему уважению демократии в обществе.

### **Кто в школе за это отвечает?**

Качество управления представляет собой, прежде всего, ответственность руководства школы, соответственно директора школы и Административного совета. Если концепция демократического управления не ценится или не продвигается руководством школы, маловероятно, что она коренится в школьной культуре. Ответственность за установление

---

11. Keating, A. & Janmaat, J.G. (2016) 'Education Through Citizenship at School: Do School Activities Have a Lasting Impact on Youth Political Engagement?', *Parliamentary Affairs*, volumul 69, ediția 2.

доверия между заинтересованными сторонами и обеспечение учета их различных интересов в процессе принятия решений лежит на руководстве. Успех этой меры во многом зависит от стиля личного руководства директора школы. Директор школы, который хочет узнать и услышать другие мнения и который часто делегирует важные обязанности по принятию решений, уже продвигает более демократичный подход к управлению.<sup>12</sup>

Во-вторых, содействие демократическому управлению школами также является обязанностью всего персонала. Все учителя могут внести свой вклад, а не только те, у кого есть определенные формальные обязанности, например, учитель-координатор Ученического совета и / или учителя Гражданского воспитания. Все учителя могут определить возможности для участия учащихся в классе, например, для выяснения потребностей и ожиданий в классе или организации учебных или внеклассных мероприятий в сотрудничестве с партнерами по сообществу. Все учителя имеют юридическое обязательство уважать права человека/ребенка в повседневной жизни школы.

### **Почему необходим единый / целостный подход для всей школы?**

Единый / целостный подход ко всей школе демократического управления важен, потому что участие – это не отдельный вид деятельности, это измерение, которое относится ко всем школьным мероприятиям - от класса до игровой площадки. Кроме того, различные аспекты школьной деятельности взаимосвязаны - встречи учителей с родителями на собраниях, экспериментальное обучение с обучением на основе учебной программы, классная культура со школьной культурой и так далее. Чтобы такое участие было эффективным, оно должно координироваться по всей школе и управляться в целом.

### **Что такое участие?**

Участие представляет собой динамический процесс,<sup>13</sup> а не разовое событие. Этот процесс имеет циклический характер. При проявлении в школе этот процесс включает те же 5 шагов:

- выявление проблемы (анализ ситуации);
- установление желаемых действий (планирование);
- проведение мероприятий (реализация);
- измерение результатов (мониторинг и оценка);
- распространение результатов (распространение и обратная связь).

---

12. <https://futureofworking.com/15-advantages-and-disadvantages-of-distributed-leadership-styles/>

13. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document-collections/toolkit-monitoring-and-evaluating-childrens-participation>

В определенных школьных ситуациях этот цикл можно формально применять, например, когда учащиеся участвуют в процессе организации проекта с общественной группой. В классе этот цикл с большей вероятностью будет применяться, например, когда ученики думают о том, как решить классные или школьные задачи. Этот процесс также может применяться родителями и опекунами в работе родительского комитета.

### **Какие формы участия наиболее эффективны?**

Наиболее эффективными формами участия являются те, которые **имеют отношение к заинтересованным сторонам**, а именно, когда заинтересованные стороны могут свободно инициировать и осуществлять деятельность, когда они могут видеть, что их взгляды серьезно принимаются администрацией школы и когда они чувствуют, что действительно имеют слово, которое нужно сказать в процессе принятия решений. Символические подходы на самом деле могут быть контрпродуктивными и могут привести к чувству недооценки и низкой вовлеченности заинтересованных сторон по сравнению с предыдущей ситуацией, например, наложение искусственных ограничений на темы, которые могут обсуждаться школьным советом, позволяя детям выражать мнения, но не воспринимать их всерьез, манипулировать детьми или родителями в ситуациях, когда им просто говорят, что делать и что говорить.<sup>14</sup>

### **Каковы условия этичного и истинного участия?**

В школе должны быть определенные условия, чтобы процесс участия был эффективным и значимым для вовлеченных людей.<sup>15</sup> Процесс должен быть:

- **прозрачным и информативным** - родители и дети должны быть проинформированы о процессах, в которые они вовлечены;
- **добровольным** – никого нельзя принуждать / заставлять выражать свою точку зрения. Дети могут отказаться от участия на любом этапе без каких-либо последствий;
- **уважительным** - все точки зрения, а также прошлое или культурный контекст, из которого происходят дети, должны рассматриваться с уважением;
- **актуальным** - обсуждаемые вопросы и вопросы, по которым принимаются меры, должны иметь реальное значение для вовлеченных людей, особенно для детей / учащихся;

---

14. [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens\\_participation.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf)

15. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document-collections/toolkit-monitoring-and-evaluating-childrens-participation>

- **дружелюбным** - необходимо уделять внимание различным потребностям и навыкам родителей и детей, используемые методы повышают уверенность учащихся в том, что они думают;
- **инклюзивным** - к каждому ребенку относятся как к отдельному существу, ни один ребенок не подвергается дискриминации в процессе участия. Методы, подходы и язык не исключают наиболее маргинализированных детей;
- **при поддержке обученных взрослых** - обучаются взрослые, работающие с учениками / детьми. Способность привлекать родителей и детей должна подкрепляться соответствующей подготовкой;
- **безопасным и чувствительным к риску** - родители и дети должны быть защищены от любой опасности при выражении противоречивых мнений или от других негативных последствий или рисков участия;
- **ответственным** - родители и дети имеют право получать обратную связь о результатах своего участия и, по возможности, участвовать в последующем мониторинге деятельности.

### Какие подходы существуют к детскому участию?

Существует три возможных подхода к участию детей в процессе принятия решений<sup>16</sup> – консультативный, совместный и участие под руководством ребенка.

- **Консультативное участие** - это когда школа запрашивает мнение учащихся, например, о школьной форме или об отдельных мусоросборниках. Это процесс, в ходе которого взрослые определяют проблему, которую необходимо проанализировать, вопросы, которые необходимо обсудить, методологию консультации, анализ результатов и то, что с ними делать. Хотя дети играют пассивную роль в этом процессе, он имеет преимущество в том, что признает вклад учащихся и, если предпринимаются меры, позволяет им влиять на результат.
- **Совместное участие** - это когда взрослые после определения проблемы, которую необходимо решить, или после принятия решения о реализации деятельности или политики, вовлекают детей в определение необходимых действий и способов их реализации, например, реализации политики предотвращения буллинга. Это процесс, который предлагает детям возможность активно и непрерывно участвовать. Хотя он инициирован взрослыми, он предполагает активное партнерство с детьми и позволяет им влиять как на процесс, так и на его результаты.

---

16. Ibidem.

- **Участие под руководством детей / учащихся** - это процесс, посредством которого детям предоставляется возможность начать свою собственную деятельность. Вместо того, чтобы реагировать на идеи взрослых, они излагают наиболее важные для них вопросы, в отношении которых они хотят принять меры, например, на групповом уровне Ученический совет устанавливает свою собственную повестку дня или на индивидуальном уровне учащийся предлагает вопрос для обсуждения в классе.

### Как можно оценить участие?

Участие можно оценить по-разному - цель, качество и результат<sup>17</sup>:

- Оценка **цели** участия родителей или учащихся включает анализ уровня их участия в каждой из 5 стадий цикла участия, соответственно классифицируя их участие на каждой стадии как «консультативное», «совместное» или «под руководством родителей или учеников».
- Оценка **качества** участия родителей и учащихся включает анализ условий, которые делают это участие прозрачным и осознанным, добровольным, уважительным, актуальным, дружелюбным, инклюзивным, безопасным, основанным на оценке риска, взрослым, ответственным и т. д.
- Оценка **результатов** участия родителей и учащихся включает анализ как более широких последствий их участия (например, для учащихся, школы, сообщества и т. д.), так и их профессионального развития (соответственно, как активных и ответственных граждан). Личностное развитие можно оценить с точки зрения Рамочного положения компетенций в области демократической культуры.<sup>18</sup>

### Каковы характеристики школы, которая уделяет приоритетное внимание участию заинтересованных сторон?

Демократическое управление школами отличается от страны к стране и от школы к школе. Однако есть некоторые **общие черты**, которые можно определить, когда участие заинтересованных сторон является высоким приоритетом:

- **Директор школы придерживается подхода, основанного на широком участии**, например, делегирует обязанности и полномочия по принятию решений другим, устанавливает хорошие связи с родителями и опекунами, прислушивается к мнению учеников, других задействованных сторон т. д.

---

17. Ibidem.

18. Annex 2.

- **Активное гражданство** признано важной образовательной целью, например, школьной администрацией, учителями, родителями и опекунами и т. д.
- **Существует общешкольный подход к воспитанию гражданственности и демократии**, например, в школьной жизни, во время уроков, во внеклассных и внешкольных мероприятиях и т. д.
- **Существует активный координатор или группа по вопросам гражданственности**, например, для координации учебных программ, поддержки родительского комитета и ученического совета, содействия передовой практике и т.д.
- **Участие заинтересованных сторон широко освещается**, например, на школьных досках объявлений, на школьном веб-сайте, на платформах социальных сетей и т.д.
- **Родители и опекуны признаются партнерами в образовании своих детей**, например, их информируют о развитии школы, с ними консультируются по стратегическим вопросам, их приглашают высказать свое мнение и т. д.
- **Существует эффективный орган по представлению родителей**, избираемый самими родителями, родители / опекуны устанавливают свою собственную повестку дня, дают рекомендации школьной администрации и т.д.
- **Учащиеся регулярно консультируются по вопросам**, которые их затрагивают, например, тем, которые связаны с учебным процессом, эмоциональным благополучием учащихся, школьной политикой, безопасной учебной средой и т. д.
- **Все учащиеся имеют равные возможности для участия в школьной жизни**, например, в качестве членов Ученического совета, равных наставников или наблюдателей в разрешении проблем и т.д.
- **Школьная среда безопасная, дружелюбная и доброжелательно встречает своих посетителей**, например, регистрация посетителей на рецепции, безопасные игровые площадки, безопасные условия транспортировки и т. д.
- **Заинтересованные стороны общаются**, например, в рамках совместных проектов, мероприятий для разных поколений, совместной трапезы в столовой и т.д.
- **Все сотрудники имеют доступ к профессиональному развитию в области образования, демократии и гражданственности**, например, по методам преподавания и обучения и оценке, уважению мнения учащихся, вовлечению родителей в процесс принятия решений и т. д.



## 2. ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

---

В данной главе пособия представлена текущая ситуация в школах Республики Молдова с точки зрения управления школами и демократического образования.

### Политика и практика

После обретения независимости в 1991 году в системе образования Республики Молдова был проведен значительный процесс реформы образования.<sup>19</sup> Одним из аспектов этой реформы было усиление роли школ в подготовке детей и молодежи к демократии. Ратификация *Хартии Совета Европы о воспитании демократической гражданской ответственности и прав человека* привела к созданию новой законодательной базы по образованию в духе демократии в школах, которые приняли стандарты Совета Европы. Эта законодательная база выходит далеко за рамки концепции демократии в учебной программе и направлена на развитие более глубокой культуры участия в школе в целом. Были выпущены новые правила избрания и функционирования Ученического совета и родительского комитета, образовательная деятельность периодически проверяется Национальным агентством по обеспечению качества в области образования и исследований. МОКИ утвердил Стандарты качества с точки зрения школы, доброжелательной к ребенку, и механизм участия учащихся в школе.<sup>20</sup> Также министерство утвердило Стандарты профессиональных компетенций дидактических кадров общего образования, которые предусматривают учет мнения учащихся и родителей.

В настоящее время МОКИ в партнерстве со своими партнерами - Центром информации и документации по правам ребенка (CIDDC), Центром информации и просвещения по вопросам выборов (CIEE), Народным адвокатом по правам ребенка, ЮНИСЕФ, Фондом Сороса в Молдове - сотрудничает с ученическими советами нескольких школ для разработки форм участия учащихся аналогичных демократическим процедурам, включая процедуры отбора членов, механизмы консультаций и обратной связи с учащимися, а также методы укрепления культуры диалога с руководством школы.

Для некоторых школ Республики Молдова, переход к демократическому подходу управления затруднен. Хотя рамки образовательной политики в настоящее время внедряются, и многие директора и учителя имеют общие сведения о ее положениях, школьная практика остается ненадежной. Наследие тоталитарного подхода к образованию и управлению школами по-прежнему заметно в значительном количестве школ, в том числе наличие практик, которые не всегда соответствуют ценностям демократии и прав человека.

---

19. Worden, E.A. (2014) 'Moldova: Challenges and Opportunities' in Ivanenko, N. Education in Eastern Europe and Eurasia. Bloomsbury Academic: London.

20. [https://www.unicef.org/publications/files/Child\\_Friendly\\_Schools\\_Manual\\_EN\\_040809.pdf](https://www.unicef.org/publications/files/Child_Friendly_Schools_Manual_EN_040809.pdf)

## **Демократическое образование как особая цель образования**

Одним из аспектов, в котором практика в школах не соответствует политике в области образования, является понимание цели школы. На стратегическом уровне подготовка детей и молодежи к жизни демократических граждан считается одной из основных целей образования. В школах учителя, как правило, больше озабочены получением знаний, сдачей экзаменов учащимися. Кроме того, концепция образования имеет важное социальное значение, и это предъявляет более строгие требования к получению репутации этой школы. Многие учителя в Республике Молдова не считают это частью своей роли или не считают, что у них достаточно времени для преподавания демократического образования в дополнение к своей обычной работе. Это отношение разделяют многие родители.

Как можно побудить учителей, родителей и другие заинтересованные стороны к более широкому взгляду на цель образования, который признает важность подготовки молодых людей к жизни в обществе и в то же время помогает им сдавать экзамены?

Как можно побудить учителей более серьезно относиться к своим обязанностям, связанным с формированием навыков демократической культуры, как во время уроков, так и в повседневной школьной жизни?

### **Представительство учеников и родителей**

Представительство учащихся и родителей в стратегических и директивных органах школ четко предусмотрено национальным законодательством об образовании. Родительские комитеты и ученические советы являются обязательными во всех школах, а представительство учеников и родителей является юридическим требованием для административных советов всех школ. Однако даже в этом случае практика во многих школах не достигла намеченной цели законодательства, и поэтому иногда наблюдается тенденция вовлечения учеников или родителей в эти органы скорее формально, чем с целью активного участия.

#### **(а) Административный совет**

Влияние представителей родителей и учащихся на Административном совете частично зависит от влияния родительского комитета и ученического совета, а частично от уровня сотрудничества между Административным советом и этими органами. В настоящее время сотрудничество между Административным советом и Родительским комитетом и Ученическим советом минимально. Более тесное сотрудничество между этими органами и Педагогическим Советом может быть хорошим способом улучшения демократического качества управления.

Как можно побудить официальные директивные органы, такие как административный совет, педагогический совет, родительский комитет и ученический совет, к более тесному сотрудничеству?

В частности, как управление может быть более восприимчивым к нуждам и требованиям учащихся и их родителей?

#### (б) Представительный родительский комитет

Существуют родительские комитеты, которые выражают мнение родителей и опекунов при принятии решений, влияющих на их детей. Теоретически они могут это сделать, разработав рекомендации директору школы и / или Административному совету. На практике родительские комитеты этого не делают. Родители и опекуны часто имеют ограниченный опыт и знания в области управления школой и не уверены в том, что надо выражать своё мнение публично, или не хотят брать на себя ответственность. Они не привыкли проходить обучение, чтобы брать на себя эти обязанности, а также эмоциональную или техническую помощь в этом отношении. Таким образом, родительские комитеты не всегда представляют мнения всех родителей. Хотя родительский комитет может по-разному дополнять школьную жизнь различными видами деятельности, он не всегда выполняет свою официальную роль. Нельзя отрицать, что вклад в улучшение школьной среды и дисциплинарных процедур является очень ценным, но если родительский комитет не может участвовать в переговорах по своей собственной повестке дня и не может уверенно выражать мнения родителей и лиц, являющихся официальными представителями, это не демократическое управление.

Как школа может привлечь членов родительского комитета из более широкой группы родителей и опекунов?

Как можно лучше демократизировать отбор членов родительского комитета?

Как родительский комитет может играть более важную роль в определении своей собственной повестки дня?

Как родительский комитет может получить дополнительную поддержку, включая обучение и консультации?

#### (с) Ученический совет

Текущая ситуация с ученическим советом во многом схожа с родительским комитетом. Хотя с юридической точки зрения Ученический совет предназначен для выражения мнения учащихся, на практике его деятельность ограничивается менее важными школьными вопросами, что, хотя и не маловажно, не позволяет учащимся выражать свое мнение или принимать решения, которые их затрагивают. Например, в некоторых учреждениях, Совет учащихся высказывает свое собственное мнение по отдельным вопросам, связанным с дисциплиной учащихся, ведёт учет отсутствия учащихся или организует концерты или праздники, но у него нет возможности заявить о приоритетах учащихся или обсудить свои собственные планы. Таким образом, во многих случаях ученические советы не выполняют свои намеченные функции, а именно запрашивают и собирают мнения учащихся, касающихся надлежащего функционирования школы, и вносят вклад в реализацию этих предложений в сотрудничестве с директорами, учителями, родителями и опекунами.

Однако, в отличие от родительских комитетов, ученические советы, как правило, не имеют формальных механизмов для вынесения рекомендаций директору школы или административному совету. У них также нет механизмов консультирования учащихся. Существует формальный метод избрания членов, но школы могут адаптировать эти методы к обстоятельствам. Учащиеся не всегда чувствуют стимул или не всегда достаточно уверены в себе, чтобы взять на себя роль кандидатов в совет. На практике это означает, что в некоторых школах члены ученического совета не представляют и не консультируют подавляющее большинство учеников школы.

Ученический совет всегда нуждается в руководстве взрослых. В большинстве школ Республики Молдова за это отвечает заместитель директора по воспитательной работе. Хотя сама по себе это не проблема, но эта привычка ведет к опасности того, что Ученический совет будет рассматриваться как простой поставщик внеклассных мероприятий, а не как настоящий консультативный орган с участием всех заинтересованных сторон. Он также поднимает вопрос о том, всегда ли заместитель директора находится в лучшем положении, чтобы оказать эмоциональную и материально-техническую поддержку учащимся, когда им нужно возглавить эффективный ученический совет, или обеспечить обучение, в котором они нуждаются, когда они впервые будут избраны. Он, в частности, стремится представлять школы, которые работают с неправительственными организациями, которые могут предоставить ученическим советам рекомендации и обучение, необходимые им для эффективной работы.

Кроме того, во многих начальных школах нет ученических советов, поскольку они считают, что ученики слишком молоды, чтобы быть эффективными в этом отношении. Это понятно. Однако менее известен тот факт, что существуют альтернативы школьному совету, которые больше подходят для начальной школы, например, «дискуссия в тесном кругу».<sup>21</sup> Важна не форма участия учащихся, а возможности, которыми они обладают, чтобы выразить

---

21. <https://www.theschoolrun.com/what-is-circle-time>

собственное мнение и принимать собственные решения, какими бы незначительными они ни были.

Как можно выделить главную функцию ученического совета как органа, представляющего и консультирующего мнение сверстников в школе?

Как школы могут привлекать и стимулировать членов ученического совета из более широкой группы учащихся?

Как сделать выбор членов Ученического совета более демократичным?

Как ученический совет может сыграть более важную роль в определении своей собственной повестки дня?

Какую пользу Ученический совет может получить от большей поддержки взрослых, включая обучение и консультации?

Как Ученический совет может гарантировать, что он представляет взгляды большей группы учащихся?

Как ученический совет может гарантировать, что его мнения будут услышаны на уровне школы, особенно директором и Административным советом?

Как начальные классы могут предоставить учащимся возможности для самовыражения и принятия решений, не имея ученического совета как такового?

### **Внеклассная деятельность и участие учащихся**

В школах Республики Молдова существует традиция вовлечения учащихся во внеклассную деятельность. К ним относятся праздники, концерты, конкурсы и мероприятия, такие как уборка кладбищ накануне праздника Пасхи или посадка деревьев накануне Дня планеты Земля. Эти мероприятия важны для приобщения молодого поколения к национальным традициям. Теоретически у детей и подростков есть возможности научиться брать на себя ответственность и принимать собственные решения в школе. Однако во многих школах большинство решений принимаются взрослыми, а ученики только их реализуют. Учащиеся редко имеют право голоса при принятии решения о приоритетных действиях или способах их реализации. Таким образом, упускается важная возможность для демократического обучения.

Во многих школах вовлечение учащихся во внеклассные занятия считается обязанностью Ученического совета под руководством заместителя директора. Хотя такое участие Ученического совета является законным, существует опасность слишком тесного

отождествления Ученического совета с внеклассными мероприятиями. Есть, по крайней мере, потенциально, несколько вопросов, которые необходимо решить Ученическому совету, особенно те, которые влияют на повседневную жизнь учащихся, такие как безопасность и личное благополучие, меню столовой, выбор кандидатов, школьные правила, отзывы учителей, так далее. Таким образом, есть аргумент, что эти внеклассные мероприятия должны быть ответственностью подкомитета Ученического совета или даже их следует полностью разделить и передать в ведение специально созванной группы «социальных действий». В любом случае, если ученикам будет отведена большая роль в согласовании приоритетов и принятии решений, им, скорее всего, потребуется помощь и обучение взрослых.

Как могут учащиеся высказаться более уверенно в вопросах выбора и проведения внеклассных мероприятий?

Как участие учащихся может стать более важным в их повседневной и школьной жизни?

### **Участие учащихся в собственном процессе обучения**

Возможно, наименее развитым инструментом оценки мнения учащихся в системе образования в Республике Молдова в настоящее время является учебный кабинет. Самовыражение учащихся или дискуссии редко поощряются, а методы участия, такие как самооценка и взаимная оценка, как правило, отсутствуют во многих классах. Когда на учеников возлагаются обязанности в классе, например, уборка в классе, это скорее наказание, чем желание способствовать социальному развитию. Нежелание внедрять методы участия имеет несколько причин. Для некоторых учителей это кажется пустой тратой времени в ущерб обучению, основанному на знаниях. По-прежнему существует мнение, что учителя являются экспертами, а учащимся нечего сказать существенного о предмете или о том, как преподавать. На более фундаментальном уровне существует тенденция рассматривать класс как источник знаний, а не как средство подготовки к жизни, а именно идею о том, что класс - это мини-общество, в котором учащиеся изучают ценности и гражданскую ответственность. Это сопровождается общим отсутствием практического обучения типам стратегий и классных механизмов, которые учитель может использовать для поощрения участия учащихся в процессе обучения.

Как можно побудить учителей шире взглянуть на цель образования, включая подготовку молодых людей к взрослой жизни в обществе и к успехам в учебе?

Как учителя могут познакомиться с типами классных стратегий и механизмов, которые можно использовать, чтобы позволить учащимся участвовать в собственном учебном процессе?

### **3. СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛАМИ**

---

В этой части пособия анализируются типы стратегий и практических механизмов, которые могут быть реализованы школами для создания более демократичной формы школьного управления. Эти стратегии и механизмы подразделяются на девять категорий:

- Административный совет
- Педагогический совет
- Родительский комитет
- Ученический совет
- Базовый учебный план для начального, гимназического и лицейского циклов
- Проектирование, преподавание, обучение и оценивание в классе
- Инициативы на уровне школы
- Внеклассная деятельность
- Сотрудничество с партнерами школы.

Эти девять категорий представляют собой основные сферы ответственности и принятия решений в школах Республики Молдова, как формально, так и неформально. Данные области можно рассматривать как области участия. Это аспекты школьной жизни, которые предоставляют наиболее подходящие возможности для расширения участия заинтересованных сторон и тем самым способствуют развитию более демократического подхода к управлению школой.

Школы, заинтересованные в разработке такого подхода к управлению, должны по очереди рассмотреть каждую из этих областей, включая текущий уровень участия заинтересованных сторон и способы расширения участия в будущем. По каждой сфере ответственности и принятия решений они должны ответить на следующие вопросы:

- Кто принимает решения?
- На кого влияют эти решения?
- Как люди, затронутые этими решениями, могут сыграть большую роль в их принятии?

Изменение порядка управления школами - долгий процесс. Школы должны действовать в своем собственном темпе и устанавливать собственные приоритеты. Некоторые из них, например, могут начать с формирования более представительного Ученического совета. Для других первоочередной задачей будет создание более активного родительского комитета или более активный подход к внеклассной деятельности. Однако цель одна и та же, независимо от того, с чего они начинают и каковы их приоритеты.

#### **Несколько примеров**

Ниже представлен набор практических стратегий и механизмов, которые можно использовать для поддержки развития более широкого участия заинтересованных сторон в школьной жизни, с особым акцентом на роли учащихся и их семей. Он разделен на несколько категорий, каждая из которых представляет одну из девяти сфер участия, описанных выше.

Эти примеры, взятые из практики школ в Европе, были отобраны для отражения систем и форм управления в школах, описанных в образовательном контексте Республики Молдова. Они не требуют нового законодательства или изменений в текущих школьных процедурах. Вместо этого необходимо изменение восприятия. Это означает, что управление следует рассматривать не только как средство хорошего и эффективного управления, но и как возможность для демократического участия. Демократическое участие следует понимать и как право заинтересованных сторон, и как процесс обучения, особенно для учащихся. Взятие на себя ответственности за аспекты школьной жизни помогает учащимся приобрести важные навыки, необходимые для принадлежности к демократическому обществу. Таким образом, он дополняет возможности обучения, основанные на компетенциях в учебной программе, особенно в рамках школьных дисциплин *Гражданское воспитание* и *Развитие личности*.

Приведенный здесь список примеров не является обязательным. Он предназначен только для справки, как руководство для некоторых действий, которые могут быть предприняты в школах, когда концепция демократического управления школами воспринимается серьезно. От школ не ожидается, что они будут реализованы все. Некоторые школы также могут разработать свои собственные стратегии и механизмы. В конце концов, важно не количество инициатив, а их качество и глубина.

## **Профессиональное обучение и развитие**

Примеры различаются с точки зрения навыков и ресурсов, необходимых для их реализации на практике. Хотя некоторые примеры легко реализовать, другие не следует пробовать без обучения. Обучение будет особенно важно, когда заинтересованные стороны имеют очень небольшой опыт в концепциях и практиках обучения демократической гражданственности.

---

### **1. Административный совет**

---

Административный Совет состоит из директора школы, заместителей директора, представителя местной публичной администрации, трех представителей родителей, двух представителей учителей и представителя учащихся. Совет отвечает за управление школой в соответствии с национальными и местными законами. Помимо прочего, он ответственен за утверждение и реализацию политики и определение основных приоритетов развития школы.

Как руководящий орган учебного заведения с ролью принятия решений в административной сфере, Административный Совет играет центральную роль в развитии демократического управления школой. Во-первых, путем определения и продвижения демократического управления как области развития школы. Во-вторых, предоставляя заинтересованным сторонам платформу для выражения своего мнения по волнующим их вопросам.

Чтобы выразить свое мнение, важно, чтобы различные делегаты в Административном Совете могли выражать все взгляды и опыт своих избирателей, а не только некоторые из них, будь то учителя, ученики или родители, опекуны и т. д. Таким образом, расширение участия заинтересованных сторон в процессе принятия решений является важной задачей Совета.

Конкретные действия, которые может предпринять Административный Совет, включают:

- определение и продвижение демократического управления школами в качестве области развития путем составления краткого политического заявления с изложением долгосрочных целей и планов школы и его публикации на веб-сайте школы и в социальных сетях (например, школьная страница в Facebook);
- определение аспекта демократического управления школой в качестве приоритета развития на учебный год, например, ученический совет, преподавание и обучение в классе и т.д.;
- одобрение разработки школьного устава - визуального документа, в котором излагается школьная политика демократического управления и подчеркивается, как различные группы заинтересованных сторон могут выражать свои взгляды в школе на основе комплекса прав и обязанностей;<sup>22</sup>
- обеспечение формальных возможностей на собраниях для представителей Ученического совета для представления взглядов учащихся;
- обеспечение на собраниях представителям родительского комитета формальной возможности изложить точку зрения родителей;
- поощрение представителей Ученического совета и родительского комитета предлагать темы в повестку дня встреч;
- утверждение темы школьной кампании на основе проблемы, выбранной учащимися и / или родителями и опекунами для специальных мероприятий и мероприятий в установленные сроки, таких как агрессивное поведение, изменение климата, здоровое питание и т. д.

---

22. Сравните Карту школы по соблюдению прав: [https://www.unicef.org.uk/rights-respecting-schools/wp-content/uploads/sites/4/2018/08/A-complete-guide-to-creating-charters\\_1.1.pdf](https://www.unicef.org.uk/rights-respecting-schools/wp-content/uploads/sites/4/2018/08/A-complete-guide-to-creating-charters_1.1.pdf)

## **Подумайте об Административном совете вашего учебного заведения.**

Насколько важно участие учеников и родителей в Административном совете?

Каковы возможности для того, чтобы мнение учащихся и их семей стало предметом внимания Административного Совета?

Насколько представительны члены ученического совета и родительского комитета для учащихся и родителей / опекунов, которых они представляют?

Предлагают ли члены ученического совета или родительского комитета вопросы / проблемы в повестку дня собраний?

Какие еще действия может предпринять Совет, чтобы увеличить участие учащихся и их семей в вашей школе?

## **2. Педагогический совет**

В педагогический совет входят все учителя школы под руководством директора. Он контролирует и принимает решения по всем практическим аспектам учебного процесса. Таким образом, Педагогический совет играет важную роль в развитии демократического управления школой. Во-первых, путем содействия более широкому вовлечению заинтересованных сторон в разработку и проведение уроков, например качество обучения в классе, внеклассных и внеклассных мероприятий, во-вторых, продвигая платформу, с помощью которой учащиеся и их семьи могут выразить свои взгляды на учебный процесс.

Конкретные действия, которые может предпринять Педагогический совет, включают:

- определение аспекта школьной жизни в качестве приоритета развития демократического управления школой и рекомендация его для утверждения Административным советом, например, создание более активного и представительного ученического совета, более активное участие учеников в организации и реализации междисциплинарных мероприятий, разработке более активного подхода к преподаванию и обучению в классе и т. д.;
- консультирование учащихся и членов их семей по вопросам обучения, например факторы, влияющие на посещаемость класса, условия для выполнения домашних заданий, потребности детей с ограниченными возможностями, приобретение учебников и т. д.; связавшись напрямую с Ученическим советом и / или родительским комитетом, путем анкетирования или опросов на бумаге или в Интернете;

- приглашение учащихся и членов их семей предлагать темы для обсуждения на Педагогическом совете посредством общего приглашения (письмо, электронная почта, школьный веб-сайт, страница в Facebook) или формально через Совет учащихся и / или Педагогический совет - они могут включать такие вопросы, как дисциплинарные методы, сбор средств на школьные мероприятия и т. д.;
- частое общение с другими заинтересованными сторонами для информирования их о школьных мероприятиях, включая родителей и опекунов, с которыми трудно связаться, например с информацией о новой политике, учебниках, расписании тезов, организации столовой и т. д., в том числе по почте, на школьном веб-сайте, платформах социальных сетей, обсуждениях в школе и, при необходимости, посещениях на дому и т. д.<sup>23</sup>

### **Подумайте о Педагогическом совете вашего учебного заведения.**

Насколько важно участие учеников и родителей в Педагогическом совете?

Как часто Педагогический совет консультируется с учащимися или их семьями?

Как Педагогический совет сообщает о своих решениях другим заинтересованным сторонам?

Какие еще действия может предпринять Педагогический совет, чтобы повысить вовлеченность учеников и родителей в деятельность школы?

### **3. Представительный родительский комитет**

Родительский комитет создан для представления взглядов родителей и опекунов на школьном уровне. Он играет важную роль во взаимосвязи между домом и школой. Родительский комитет представляет собой платформу, посредством которой родители и опекуны могут выражать свои взгляды по вопросам, затрагивающим их и их детей, и которая помогает им принимать более активное участие в образовании своих детей. Это также может быть источником полезных навыков, которые иначе были бы недоступны в школе, например, цифровые, строительные, медиа или юридические навыки и т. д.

Однако многие родители и опекуны не хотят вступать в родительский комитет. У них много других обязательств, они не уверены в себе или имеют неприятный опыт, связанный со школой в молодости. В то же время их дети так же важны, как и другие, и поэтому они имеют право выражать свое мнение. Кроме того, из-за того, что они не участвуют, их потенциальный вклад в школьную жизнь теряется навсегда.

23. <https://attendancemattersmagonline.co.uk/engaging-harder-to-reach-parents/>

Аналогичным образом, ограничение работы родительского комитета такими видами деятельности, как принятие решений по отдельным дисциплинарным вопросам, может иметь эффект маргинализации мнений семей, с которыми и без того трудно установить контакт, и потеря ценности, которую они могут принести школе, участвуя в ней. Родители и опекуны привносят в школу новую перспективу, которая может улучшить процесс разработки политики и улучшить окружающую среду, в том числе физическую, на уровне школы.

Таким образом, комитет родителей с более демократичным руководством:

- вовлекает широкий круг родителей и опекунов из разных слоев общества;
- представляет мнения всех родителей и опекунов, а не только некоторых;
- выбирается на основе открытого и прозрачного процесса;
- имеет четкую компетенцию;
- имеет профессиональную поддержку;
- не участвует в вопросах, связанных с расследованием личных дел учащихся или сотрудников;
- серьезно выслушивается школьной администрацией.

Конкретные действия, которые школа может предпринять для создания такого родительского комитета, включают:

- введение демократического процесса отбора, при котором кандидаты появляются на первом собрании класса, на котором они должны представиться, и избираются голосованием другими родителями / законными представителями;
- установление четкой компетенции, подчеркивающей цель родительского комитета и различные способы, которыми он может внести свой вклад в школьную жизнь;
- разработка перечня принципов, регулирующих деятельность родительского комитета, выраженных в правах и обязанностях; например, право устанавливать свою собственную повестку дня и решать любые вопросы, затрагивающие родителей и законных представителей и / или их детей / учащихся, обязанность справедливо представлять взгляды родителей в целом, не отдавая предпочтение определенным лицам или группам;
- приложение особых усилий для привлечения широкого круга родителей; например, путем максимально широкой пропаганды работы родительского комитета в школе и за ее пределами, в Интернете, информирования новых родителей или опекунов, когда их ребенок только пришел в школу; индивидуальный подход к семьям, с которыми сложно связаться и т. д.;

- планирование дружеских родительских встреч, например, приветственных встреч в начале года; диверсификация времени и места встреч; поддержка в организации транспорта и др.;
- предоставление профессиональной помощи, т.е. специалистом или другим лицом с аналогичной квалификацией за пределами школы, например, из НПО, которое представит новых членов родительскому комитету, выступит в качестве их консультанта и будет источником эмоциональной поддержки;
- составление списка родителей, которые хотят добровольно поделиться своими навыками на благо школы, например, обладающие цифровыми навыками, социальными или юридическими навыками, в области строительства и т. д.;
- установление хорошей двусторонней связи между родительским комитетом и родителями и опекунами в целом, для консультаций по вопросам, передачи новостей и советов, а также для обращения за помощью, например, в создании страницы на веб-сайте школы, платформы социальных коммуникаций, электронной почты, школьной доски объявлений; неформальные обсуждения в школе или общественные мероприятия и т. д.;
- сотрудничество с другими директивными органами школы, например, Административным Советом, Педагогическим советом, Советом учащихся.

---

### **Подумайте о родительском комитете вашей школы.**

Как выбираются члены родительского комитета? Насколько, на ваш взгляд, демократичен этот процесс?

Как родительский комитет видит свои обязанности и свой вклад в школьную жизнь?

Какие права у родительского комитета? Каковы его обязанности?

Насколько репрезентативен родительский комитет для всех родителей и опекунов?

Какую помощь может запросить родительский комитет?

Когда и где проходят заседания родительского комитета? Насколько удобны эти даты и места для всех родителей и опекунов?

Как родительский комитет общается со всеми родителями и опекунами?

Какие специальные навыки или знания членов родительского комитета можно использовать

---

на благо школы?

Насколько тесно сотрудничество между родительским комитетом и другими школьными органами, например, Административным Советом, Педагогическим советом, Советом учащихся?

Какие еще действия ваша школа может предпринять для увеличения участия учеников и родителей через Родительский комитет?

#### **4. Ученический совет**

Цель Ученического совета - представлять интересы всех учащихся и предоставлять способы, которыми они могут выразить свои взгляды по всем затрагивающим их вопросам. Ученический совет также является важным источником обучения. Участвуя в деятельности Ученического совета, учащиеся могут непосредственно узнать, что такое представительная демократия, каковы ее преимущества и недостатки.

Таким образом, Ученический совет имеет важное значение для концепции «демократического управления школой». Однако для практической реализации этой концепции Ученический совет должен определять свою повестку дня и реализовывать собственные решения. Он должен структурировать такой тип демократического процесса, который применим ко всему обществу в целом. Поэтому недостаточно считать Ученический совет простым организатором культурных мероприятий, хотя они важны сами по себе. Кроме того, Ученический совет действует как платформа, через которую ученики выражают взгляды на школьном уровне.

Ученический совет не следует рассматривать как орган, сообщающий об отсутствии других учащихся или информирующий учителей об их проступках. Это только способствует изоляции членов Ученического совета от их коллег, соответственно от группы учащихся, которых они должны поддерживать. Ученический совет имеет право анализировать поведение в школе и принимать меры по его улучшению, но не имеет права исправлять поведение - это роль специализированного персонала и администрации школы.

Однако мы не можем ожидать, что учащиеся, являющиеся членами Ученического совета, будут участвовать в совместной деятельности без помощи персонала. Им есть чему поучиться, и на всех этапах процесса необходима помощь взрослых, от проведения выборов до организации встреч и сотрудничества с другими школьными органами, принимающими решения.

Конкретные действия, которые школа может предпринять для создания Ученического совета, включают:

- введение демократического процесса отбора, при котором кандидаты в Ученический совет выставляют свои кандидатуры на первом собрании класса, который они должны представлять, и избираются формальным голосованием своими коллегами;
- приложение усилий для набора широкого круга учащихся, например, путем максимально возможной пропаганды работы Ученического совета в школах и за ее пределами, в Интернете; информирование вновь пришедших учеников об Ученическом совете школы; прямое общение с учащимися, которые не баллотируются в совет;
- установление четкой компетенции, которая подчеркивает цель Ученического совета и различные способы, которыми он может способствовать школьной жизни;
- разработка списка принципов, регулирующих деятельность Ученического совета, выраженных в терминах прав и обязанностей, например, право определять свою собственную повестку дня и обсуждать любые вопросы, затрагивающие учащихся; ответственность за представление мнения учащихся в целом, а не только нескольких учащихся;
- разделение обязанностей путем назначения должностных лиц с особыми ролями, таких как председатель, заместитель председателя и секретарь, и подкомитетов для решения конкретных вопросов, например ненасильственное/дружеское общение, организация тематических мероприятий и др.;
- планирование регулярных встреч и внесение их в школьный календарь;
- установление хорошей двусторонней связи между Ученическим советом и всеми учащимися - для консультаций по вопросам и передачи новостей и советов, например специальная страница на веб-сайте школы, платформы социальных сетей, электронная почта, школьная доска объявлений, неформальные школьные обсуждения, анкеты и опросы, ящики для предложений и т. д.;
- сотрудничество с другими руководящими органами школы, например Административным советом, Педагогическим советом, Родительским комитетом;
- предоставление профессиональной помощи, т. е. специалистом или другим лицом аналогичной квалификации за пределами школы, например от НПО, которая представит новых членов Ученическому совету, выступит в качестве их консультанта и будет источником эмоциональной поддержки.

### *Начальное образование*

Совет учащихся гимназий и лицеев может быть более эффективным, если он будет основан на опыте учащихся из предыдущих циклов образования.

Для учеников начальной школы «дискуссионный кружок» может стать хорошим знакомством с демократическим управлением школой. Во время проведения кружка все ученики в классе сидят в кругу со своим учителем. Это возможность для учащихся обсудить текущие проблемы в классе, например, слишком много шума во время уроков, оскорбление ученика, трудности с обучением и т. д. Важно отметить, что само обсуждение основано на уважении к человеческому достоинству и принятии различных точек зрения, без морализаторства и давления на учеников, чтобы они приняли определенные мнения. Учащиеся говорят по очереди, и каждый имеет возможность предложить решения проблем, которые необходимо решить. Обычно это занятие длится около 20-30 минут и проводится один раз в неделю.<sup>24</sup>

### **Подумайте об Ученическом совете вашей школы.**

Как выбираются члены Ученического совета? Насколько демократичен процесс отбора?

Как Ученический совет видит свои обязанности? Как он воспринимает свой вклад в школьную жизнь?

Какие права у Ученического совета? Каковы его обязанности?

Насколько представительным является Ученический совет для всех учащихся?

Каковы обязанности Ученического совета? Имеются ли подкомитеты?

Какую помощь может запросить у взрослых Ученический совет?

Как Ученический совет общается со всеми учащимися? Какие методы использует?

Насколько тесно сотрудничество между Ученическим советом и другими школьными органами, например Административным советом, Педагогическим советом, Родительским комитетом?

Какие еще действия ваша школа может предпринять для повышения вовлеченности учеников и родителей посредством Ученического совета?

## **5. Базовый учебный план для начального, гимназического и лицейского образования**

Хотя конкретные компетенции по предметам школьной программы устанавливаются национальными властями и не могут быть изменены, учителя пользуются определенной степенью свободы в отношении способа преподавания содержания в классе. Эта свобода также предоставляет возможность для участия учащихся и родителей. Во-первых, на уровне учебного заведения они представляют собой процесс организации школьных предметов в

24. Для большей информации о кружковой деятельности смотрите: <https://www.theschoolrun.com/what-is-circle-time/>; <https://www.circle-time.co.uk/our-approach/quality-circle-time/>

базовом учебном плане для достижения образовательных целей, установленных законом. Во-вторых, предметы базового учебного плана могут использоваться для поддержки участия учащихся в образовательном процессе на всех уроках. В-третьих, учащиеся и родители могут взять на себя ответственность за представленное мнение обо всех аспектах учебной программы.

Эффективные меры, которые можно предпринять, включают:

- использование предмета из учебного плана для поощрения учащихся к критическому анализу концепции участия и возможностей участия в их школах, например Гражданское воспитание, изучение единицы обучения «Школа как демократическое сообщество» (7-й класс) может быть использовано для поощрения учащихся к анализу функционирования их школы как демократического сообщества, включая то, как их взгляды принимаются во внимание и в какой степени, по их мнению, они могут внести свой вклад в процесс принятия решений в школе; анализ различных типов дебатов в рамках Конкурса дебатов (10-й класс) может быть использован для поощрения учащихся к анализу дискуссий, проводимых в Ученическом совете и в других руководящих органах школы;
- использование некоторых предметов из базового учебного плана для поощрения общего участия учащихся в школе, например Изобразительное искусство, разработать логотип или плакат для школьного совета или визуальные материалы для школьной кампании, например, буллинг; Информатика - разработка анкеты или опроса для консультации учащихся или на уровне всей школы и т.д.;
- представление перед всеми учащимися одного аспекта предмета, например урок по Географии о горах или по Физике о магнетизме и т.д.;
- обучение учащихся тому, как брать на себя роль наставников, с помощью которых они могут вносить свой вклад в преподавание предметов другим учащимся, как правило, младше, например чтение, умножение и деление по математике или английской лексике;<sup>25</sup>
- поддержка учащихся в организации специальных мероприятий, направленных на поддержку какого-либо аспекта предмета, например конкурс по грамматике румынского языка и литературы, математический конкурс или День науки.

---

**Подумайте об учебном плане начального, гимназического и лицейского образования.**

Используется ли мнение учащихся, родителей и учителей в выборе модели индивидуального учебного плана?

---

25. Для примера по наукам смотрите <https://www.e-bug.eu/peereducation/>

Принимает ли школа меры для разнообразия / индивидуализации образовательных предложений в рамках учебного плана?

Есть ли в школе функциональный / устойчивый механизм для консультаций со всеми заинтересованными сторонами при разработке концепции и реализации индивидуального учебного плана?

Как базовый учебный план используется для поощрения участия учащихся и родителей?

Поощряется ли активная роль учащихся в выборе факультативных предметов, предусмотренных базовым учебным планом?

Какие еще мероприятия, связанные с базовым учебным планом, действительно могут способствовать участию учащихся в школьной жизни?

## **6. Проектирование, преподавание, обучение и оценивание в классе**

Имеется множество возможностей для учащихся участвовать в преподавании и обучении в классе,<sup>26</sup> не забывая, конечно, о том, что учитель координирует этот процесс, а не учащиеся.

Эффективные меры, которые могут быть предприняты в классе, включают:

- поощрение учащихся разработать и утвердить правила класса;
- высказывание учащимися мнений об их опыте обучения, например, что, по их мнению, они узнали, каков темп обучения, что они хотели бы повторить, что влияет на их процесс обучения, что им нравится и т. д.;
- сотрудничество учащихся в процессе обучения в парах, в небольших группах или на уровне класса, например, совместная работа над созданием продуктов, участие в обучающих и развивающих играх и т. д.;<sup>27</sup>
- вопросы учащихся, например, в процессе исследования проблемы / темы и т. д.;
- предоставление учащимся возможности высказать свое мнение по темам урока, например, в отношении особенностей личности в истории, качества картин в искусстве, преимуществ и недостатков различных форм правления по гражданскому воспитанию и т. д.;

26. <https://www.unicef.org.uk/rights-respecting-schools/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/Rights-Respecting-Classroom-Features.pdf>

27. <https://learningpowerkids.com/collaborative-learning/>

- предоставление учащимся возможности обсудить вопросы, которые их волнуют; например, миграция, употребление психоактивных веществ, торговля людьми, изменение климата и т. д.;<sup>28</sup>
- обучение учащихся относительно разработки и использования критериев анализа работ, собственной эволюции, самооценивания;<sup>29</sup>
- обучение учащихся относительно разработки и использования критериев анализа работ и эволюции одноклассников, взаимооценивания;<sup>30</sup>
- распределение и принятие обязанностей в классе, например, подготовка оборудования, оценка потребности в оборудовании / ресурсах для уроков, сбор и документирование материалов, переработка, обеспечение чистоты в классе, выключение света в конце учебного дня, выполнение различных ролей при работе в малых / больших группах , например, фасилитатор группы, секретарь, менеджер ресурсов, ведущий и др.<sup>31</sup>

Обязанности, о которых идет речь, не следует воспринимать и приписывать как наказание. Это приведет к тому, что учащиеся будут избегать социальной ответственности, вместо того, чтобы ценить ее.

Лучший способ разделить обязанности - разработать план действий с обязанностями, в котором каждый ученик расскажет, как он может внести наибольший вклад, участвуя по просьбе или добровольно. В любом случае процесс распределения обязанностей должен быть справедливым, уважительным, инклюзивным и восприниматься учениками как таковой. Также важно найти баланс между правом и ответственностью на участие, которые неотделимы в демократическом обществе.

### **Подумайте о процессе проектирования-преподавания-обучения-оценивания в классе.**

Учащиеся участвуют в разработке и утверждении правил класса?

Учащихся просят оставить отзывы о своем учебном опыте в классе?

Каковы возможности сотрудничества, например, в парах, в малых группах?

Каковы возможности учащихся по высказыванию собственного мнения по касающимся их проблемам?

Каковы специальные обязанности учащихся в классе?

28. <https://rm.coe.int/16806948b6>

29. <https://education.gov.scot/improvement/practice-exemplars/dylan-wiliam-self-and-peer-assessment>

30. Ibidem.

31. <https://www.facinghistory.org/resource-library/teaching-strategies/assigning-roles-group-work>

Как распределены эти обязанности?

Эти обязанности распределены как наказание?

Какие другие меры предпринимает школа для повышения уровня участия учащихся в классе/на уроке?

## 7. Инициативы на уровне школы

Повседневная жизнь в школе за пределами класса предоставляет множество возможностей для участия заинтересованных сторон. Существует множество инициатив по улучшению школьного уровня, в которые учащиеся могут внести положительный вклад, помимо работы Ученического совета и родительского комитета.

Конкретные действия, которые могут быть предприняты учащимися на уровне школы, включают:

- содействие повышению благополучия учащихся, например, взяв на себя роль «посредника» в разрешении проблем конфликта и агрессии<sup>32</sup>; друга – чтобы приветствовать и защищать вновь пришедших учащихся<sup>33</sup>; гида для сопровождения посетителей школы; наставника для младших или более уязвимых учеников; помощника в столовой во время обеденного перерыва; супервайзера для наблюдения за поведением на детской площадке; омбудсмена по защите прав ребенка в школе и др.;
- сотрудничество для улучшения школьной среды, например волонтерство в качестве «зеленых» контролеров для надзора за школьной переработкой отходов; участие в уборке школьной территории; создание «экоклуба» и т. д.<sup>34</sup>
- поддержка публикации школьного журнала или бюллетеня; участие в веб-сайте школы или на странице в Facebook; взятие на себя роли посла по представлению школы на официальных мероприятиях и т.д.;
- участие в проведении кампаний на школьном уровне, например о гендерном равенстве, недискриминации, переработке и т. д. – посредством создания плакатов, проведения мероприятий, ведения веб-сайта школы, платформы социальных сетей и т. д.

В дополнение к обязанностям, которые учащиеся могут брать на себя на уровне школы, администрация школы может предпринять ряд инициатив для создания общей культуры в

32. <https://www.peermediationnetwork.org.uk/resources>

33. [https://buddysystem.eu/docs/The\\_buddy\\_programs\\_practices\\_in\\_Europe.pdf](https://buddysystem.eu/docs/The_buddy_programs_practices_in_Europe.pdf)

34. <https://www.eco-schools.org.uk/>

поддержку демократического участия, например, создание в школе общей атмосферы, открытой для всех заинтересованных сторон, и чувства «общности», которое побуждает все заинтересованные стороны испытывать чувство принадлежности и участия.

Конкретные действия, которые школа может предпринять в этом отношении, включают:

- разработка и реализация посредством процесса широкого участия учащихся и родителей / опекунов в различных школьных политиках и процедурах; например, Политика защиты детей, Политика противодействия дискриминации, Процедура консультации с учащимися и т. д.;
- создание возможностей для встреч сотрудников школы и учащихся вне класса, например через общие столовые или развлекательные мероприятия;
- организация совместных мероприятий для сотрудников, учащихся, родителей и опекунов, например спорт, соревнования, праздники, праздничные вечера и др.;
- обеспечение вежливости сообщений на панелях и в уведомлениях, например вместо «Вход с портфелем в библиотеку запрещен» напишите «Место для портфелей»;
- создание дружественной физической среды, например, возможность легко найти вход; удобная комната ожидания / приема; размещение фотографий школьных мероприятий и работ учащихся на стенах и т. д.;
- благоустройство в пользу детей, например, часы, по которым ученики могут видеть, сколько осталось до конца урока; домашнее задание не дается на один день, а распределяется в течение недели; часы работы школы согласованы с графиком работы общественного транспорта; пандусы для инвалидных колясок для учащихся с ограниченными физическими возможностями и др.;
- предоставление учащимся большего количества свобод и привилегий по мере их взросления, например доступ к компьютерам, различным местам отдыха и т. д.

Другие заинтересованные стороны могут сыграть свою роль даже в этих школьных инициативах. У учащихся и членов их семьи можно спросить мнение о том, как школа может стать более дружелюбной, какие меры могут быть предприняты в интересах учащихся, как можно развить больше чувство общности и т. д.

---

**Подумайте об общешкольных инициативах.**

Каков вклад могут внести/вносят учащиеся и родители в разработку, реализацию и оценку школьной политики, которая способствует благополучию всех заинтересованных сторон?

---

Какую роль ваши ученики играют в инициативах по улучшению школьного уровня или внутренних кампаниях?

Насколько радушна школа для родителей, опекунов и других посетителей?

Насколько полезны для учащихся механизмы и процедуры в вашей школе?

Какие усилия ваша школа прилагает для создания чувства общности у заинтересованных сторон?

В какой степени ваша школа принимает во внимание мнения учащихся, родителей и опекунов при определении приоритетов улучшения школы?

Какие еще действия ваша школа может предпринять для повышения вовлеченности учащихся и родителей с помощью инициатив по улучшению школьного уровня?

## **8. Внеклассная деятельность**

Поощрение учащихся к участию в организации и проведении внеклассных мероприятий - идеальный способ развить у них чувство ответственности перед обществом и навыки в демократическом обществе. Это включает в себя выслушивание мнений учащихся о выборе и выполнении действий, а также анализ их целей и результатов.

Учащиеся могут узнать об активном гражданстве не только следуя инструкциям учителя или выполняя традиционные мероприятия, такие как уборка кладбищ накануне праздника Пасхи или посадка деревьев накануне Дня планеты Земля. Таким образом, молодые люди поймут, что значит принимать решения самостоятельно и реализовывать свои собственные решения. Также они могут организовать специальные мероприятия, такие как фестивали, концерты и конкурсы: чем больше учащиеся вовлечены в планирование и реализацию этих мероприятий, тем большему они могут научиться.

Это не означает, что учащиеся должны создавать и организовывать внеклассные занятия самостоятельно, без руководства взрослых. Всегда будет требоваться некоторая поддержка со стороны взрослых - как для поощрения учащихся, внушая им уверенность в своих навыках, так и для того, чтобы помочь им преодолеть практические проблемы, которые они не могут решить самостоятельно.

Кроме того, следует отметить, что экспериментальное обучение - единственный эффективный способ для учащихся проанализировать свой собственный опыт. Это требует от учащихся анализа процессов, в которых они участвовали, например, задавая такие вопросы, как «Какие мероприятия были успешными? Какие действия дали менее хорошие результаты? Что я буду делать по-другому в следующий раз?»<sup>35</sup>

35. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Таким образом, вовлечение учащихся во внеклассные занятия может быть более эффективным, если учащиеся:

- участвуют в выборе, планировании и реализации деятельности;
- пользуются поддержкой взрослого;
- имеют возможность проанализировать, чему они научились в ходе этого процесса.

Поскольку существует возможность предложить такой ценный опыт обучения, важно, чтобы возможность включения в организацию внеклассных мероприятий, была предоставлена как можно большему количеству учащихся. Это не всегда возможно, если внеклассные занятия считаются исключительной ответственностью Ученического совета. Более эффективный подход - создать больше «групп социальных действий». Это группы учащихся-добровольцев, которые хотят внести изменения в свою школу или сообщество и которых привлекает возможность сделать это за счет собственных ресурсов. Эти команды могут быть выбраны в соответствии с интересующим их видом деятельности или в зависимости от учебного года, от местожительства учащихся. В любом случае они должны уважать основные принципы экспериментального обучения.<sup>36</sup>

Эффективные меры, которые могут быть приняты, включают:

- кампании, повышающие осведомленность о проблеме в школе или в обществе, например киберзапугивание, насилие, дискриминация, психическое здоровье, безопасность дорожного движения и т.д.;
- помощь людям в сообществе за пределами школы, например детские дома, детские сады, дома престарелых;
- улучшение окружающей среды и условий в школах, например вывоз мусора, его переработка, ремонт мебели и предметов декора, оформление вывесок для посетителей, ремонт техники, учебников, раздевалок и др.;
- поддержка уязвимых детей или детей из числа меньшинств в школах и в обществе, например дети с особыми потребностями, дети рома, дети мигрантов и т. д.<sup>37</sup>

**Подумайте о внеклассной деятельности вашей школы.**

В каких внеклассных мероприятиях учащиеся участвуют?

Нацелены ли эти мероприятия на школу, сообщество или и то, и другое?

36. <https://www.youth-social-action.careersandenterprise.co.uk/examples-youth-social-action>

37. <https://rm.coe.int/study-on-inclusive-education/1680932033>

Сколько учащихся задействовано?

Какова роль учащихся в выборе, планировании и выполнении этих мероприятий?

Какие возможности есть у учащихся для анализа уроков, извлеченных из этого участия?

Какую помощь получают взрослые?

Какие еще действия ваша школа может предпринять, чтобы повысить вовлеченность учащихся во внеклассные занятия?

## 9. Сотрудничество с партнерами школы

Сотрудничество с людьми и организациями за пределами школы помогает учащимся считать себя частью большого сообщества. Оно предлагает им ряд возможностей взятия на себя новых обязанностей и испытания демократии в действии в разных местах. Таким образом, это важный источник общения для демократического гражданства.<sup>38</sup>

Существует несколько типов организаций, с которыми школы могут сотрудничать:

- неправительственные молодежные организации, например молодежные центры, скаутские группы и др.;
- местные и районные власти, например муниципальные, районные и местные советы, примэрии;
- местные, национальные и международные неправительственные организации;
- высшие и школьные учебные заведения;
- внешкольные учебные заведения – центры творчества, спортивные школы, туристические школы, художественные школы, экоклубы и др.;
- масс-медиа.

Существует множество различных аспектов для сотрудничества. Это:

- защита окружающей среды;
- спорт и культура;
- цифровое и медиа гражданство;
- права человека/ребенка;
- употребление алкоголя и наркотиков;
- здоровый образ жизни;
- участие в процессе принятия решений;
- гендерное равенство;

---

38. <https://rm.coe.int/16802f7271>

- нондискриминация;
- борьба и предотвращение насилия и др.

Конкретные действия, которые могут быть предприняты для содействия участию учащихся в сотрудничестве школы и сообщества, включают:

- приоритет совместных проектов, возглавляемых учащимися, когда молодые люди играют значительную роль в отборе, планировании, реализации и оценке проектов;
- включение неформальных методов преподавания и обучения, например активное обучение, диалог, командная работа и др.;<sup>39</sup>
- взаимосвязь проектов с учебным планом, например, употребление алкоголя и наркотиков в рамках уроков биологии и химии, участие молодежи в общественных проектах на уроках Гражданского воспитания и Развития личности.<sup>40</sup>

**Подумайте о сотрудничестве вашей школы с общественными организациями.**

В какой степени ваша школа сотрудничает с другими организациями в сообществе?

Какую роль ваши учащиеся играют в совместных проектах?

Какие методы проектирования, преподавания, обучения и оценивания вы используете при сотрудничестве?

В какой степени участие вашей школы в проектах сотрудничества соотносится с требованиями учебного плана?

Какие еще действия ваша школа может предпринять, чтобы расширить участие учащихся в проектах сотрудничества с другими организациями?

39. Council of Europe. Manual for facilitators in non-formal education: <https://rm.coe.int/16807023d1>

40. <https://youth.gov/youth-topics/civic-engagement-and-volunteering/service-learning>

## 4. ВНЕДРЕНИЕ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ШКОЛЕ

---

В этой главе данного пособия рассматривается практический процесс укрепления демократического управления в школе: откуда берет свое начало, как развивается и кто должен участвовать. Этот процесс описывается серией шагов, которые можно применять в любой школе на любом этапе обучения.

---

### Шаг 1. Ознакомление с концепцией

---

Первый шаг - познакомиться с концепцией демократического управления школой и ее последствиями для школьной жизни. Все начинается с директора школы. Роль директора школы важна для процесса развития управления школой. Это связано с тем, что управление не ограничивается одним школьным мероприятием, это аспект, который пронизывает всю школьную деятельность и должен рассматриваться с точки зрения всей школы.

С самого начала важно знать, что переход к более демократичной форме управления школой не означает полного отделения от нынешнего способа управления. Эффективное управление, финансовая эффективность и максимальное раскрытие потенциала учащихся продолжают оставаться основными целями управления школой. Напротив, цель концепции демократического управления состоит в том, чтобы открыть процесс управления для более широкой группы участников, особенно, для учащихся и их семей.

Считается, что от этого выиграют все в школе. Учащиеся почувствуют, что к ним относятся серьезно и к ним прислушиваются, и станут более активными и ответственными гражданами. Родители и опекуны будут чувствовать себя более вовлеченными в образование своих детей и захотят больше поддерживать школу. У учителей будет больше ответственных, позитивных и мотивированных учеников. У руководства учебного заведения будет больше информации, чтобы определить политику школы и приоритеты развития.

Открытость процесса управления для более широкой группы участников, конечно же, имеет последствия для работы управленческих органов школы, особенно для Административного совета, Педагогического совета, Совета учащихся и Родительского комитета. Ученический совет и родительский комитет, например, должны стать более представительными и более активными. Кроме того, этим органам необходимо будет более тесно сотрудничать. Это также имеет последствия для многих аспектов школьной работы, от внеклассных занятий и сотрудничества школы и сообщества до учебного плана, преподавания и обучения и инициатив по улучшению школьного уровня. Каждый из них также может быть возможностью участия для учащихся или родителей, или для обоих.

Таким образом, ознакомление с этими общими принципами демократического управления школами является первым шагом к осуществлению практических изменений. Их полезно сообщить учителям на ранних этапах процесса, например через Педагогический совет.

Модель Совета Европы о компетенциях в области демократической культуры<sup>41</sup> - полезный инструмент для изучения ожиданий учащихся от участия в управлении школой. Также полезно передать концепцию демократического управления родителям и опекунам или, по крайней мере, дать сигнал, чтобы привлечь внимание к намерению школы обеспечить более широкое участие в будущем.

---

## Шаг 2. Принятие ответственности

---

После ознакомления с концепцией демократического управления следующим шагом будет определение лица, ответственного за эту цель в школе. Без руководства или координации ничего постоянного не произойдет. Однако здесь задействована не одна, а несколько разных функций. Прежде всего, это функция надзора и реализации процесса планирования и разработки действий, соответственно практических мер, которые будут приняты школой. Во-вторых, есть функция координации различных инициатив, например внеклассных мероприятий с Ученическим советом и др. В-третьих, существует функция поощрения и поддержки учащихся и родителей, когда это необходимо, например поддержка Ученического совета и Родительского комитета во время собраний, поддержка учащихся в выборе, планировании и проведении внеклассных мероприятий и т. д.

Понятно, что функций слишком много, чтобы их могли выполнять только директор школы и заместители директора. Таким образом, предлагается создание координирующей группы, состоящей из одного заместителя директора, двух-трех учителей, двух-трех родителей и двух-трех учеников, одного представителя общественной организации. Эта группа отвечает за координацию всего процесса развития и подчиняется директору школы. Хорошо, если роль координатора группы выпадает на человека, который понимает концепцию «демократического управления», обладает навыками работы и поддержки всех заинтересованных сторон, а также имеет определенный авторитет в школе.

Основные обязанности:

- руководство процессом разработки плана действий по демократическому управлению;
- координация деятельности школы в процессе участия учеников и родителей;
- осведомленность об участии учащихся и родителей в школе и за ее пределами;
- поощрение и поддержка учащихся и родителей в их вовлечении в школьную жизнь;
- организация учебного процесса для членов Ученического совета и родительского комитета;
- поддержка других форм участия учащихся или родителей;
- обеспечение тесного сотрудничества между учениками, учителями, администрацией и родителями;

---

41. Anexa 2.

- предоставление отзывов об успеваемости администрации школы, персоналу, учащимся, родителям и опекунам.

### Шаг 3. Оценка текущей ситуации

Первая задача координационной группы или координатора - оценить текущее состояние управления своей школой. Это можно сделать с помощью 9 областей участия, указанных в данном пособии:

- Административный совет
- Педагогический совет
- Родительский комитет
- Ученический совет
- Базовый учебный план
- Внеклассная деятельность
- Проектирование, преподавание, обучение и оценивание в классе
- Инициативы по улучшению на уровне школы
- Сотрудничество школы с партнерами

Для каждой из этих областей группа проанализирует:

- текущую ситуацию прогресса;
- трудности, связанные с участием;
- меры, которые необходимо предпринять для устранения трудностей.<sup>42</sup>

Если временные рамки короткие, они могут состоять из простого общего мнения о текущей ситуации в школе в каждой из этих областей. Однако при наличии достаточного времени будет полезно собрать мнения и идеи некоторых заинтересованных сторон, особенно учителей, учащихся и их семей. В идеале, это мероприятие будет включать выборку учащихся, которые в настоящее время не участвуют в Ученическом совете, а также родителей или опекунов, которые не участвуют в родительском комитете.

### Шаг 4. Определение приоритетов

После оценки текущей ситуации следующим шагом будет определение областей, которые будут объявлены приоритетами развития на следующий год, включая конкретные выявленные трудности и действия, которые можно предпринять для их преодоления.

При принятии этого решения необходимо учитывать несколько факторов, в том числе:

- вероятность достижения желаемого изменения;
- представленные потенциальные возможности обучения для родителей и учащихся;

---

42. Шкалу оценки текущей ситуации смотрите в Приложении 1.

- необходимость обучения;
- тип необходимых ресурсов - человеческие, финансовые, физические и временные.

При анализе потенциальных результатов обучения может оказаться полезным рассмотреть Модель компетенций Совета Европы для демократической культуры.<sup>43</sup> Здесь модель можно использовать в качестве контрольного списка, который поможет определить самые насущные потребности учащихся в обучении активному гражданству.

Ожидается, что в большинстве случаев окончательное решение о приоритетах развития будет приниматься координатором или координационной группой в сотрудничестве с директором школы и администрацией.

---

#### Шаг 5. Планирование действий

---

После того, как приоритеты развития установлены, координатор или координационная группа может приступить к разработке плана действий. Основными элементами этого плана будут:

- преследуемая цель;
- необходимые действия в этом отношении;
- график мероприятий;
- учащиеся, сотрудники, родители или опекуны и / или другие вовлеченные люди;
- необходимое обучение;
- необходимые ресурсы;
- показатели успеха;
- процесс мониторинга и оценки.

---

#### Шаг 6. Внедрение, мониторинг и оценка

---

После того, как план действий активирован, важно отслеживать прогресс инициативы и оценивать ее успех после завершения. Участие заинтересованных сторон можно оценить несколькими способами - цель, качество и результаты<sup>44</sup>:

- Сосредоточение внимания на цели участия родителей или учащихся включает анализ того, является ли участие «консультативным», «совместным» или «под руководством родителей или учащихся».
- Оценка качества участия родителей и учащихся включает анализ условий, которые делают это участие прозрачным и информированным, добровольным, уважительным, актуальным, дружелюбным, инклюзивным, безопасным, ориентированным на риски, ориентированным на взрослых, ответственным.

---

43. Anexa 2.

44. A se vedea Capitolul 1 din prezentul ghid.

- Оценка результатов участия родителей и учащихся включает анализ как наибольшего воздействия их участия, например, на учащихся, школу, сообщество и т. д., так и их профессиональное развитие (соответственно, как активных и ответственных граждан). Личностное развитие оценивается с точки зрения компетенций для демократической культуры.<sup>45</sup>

*В инструменте мониторинга и оценки детей*<sup>46</sup> международного Фонда «Спасите детей» эти процессы представлены более подробно.

---

45. Приложение 2.

46. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document-collections/toolkit-monitoring-and-evaluating-childrens-participation>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРОВЕРОЧНЫЙ СПИСОК САМООЦЕНИВАНИЯ**

<b>ОБЛАСТИ УЧАСТИЯ</b> (по принятию решений и обязанностях)	<b>ПРОГРЕСС</b> (текущая ситуация)	<b>ТРУДНОСТИ</b>	<b>ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ</b>
Административный совет			
Педагогический совет			
Родительский комитет			
Ученический совет			
Базовый учебный план			
Проектирование-преподавание- обучение-оценивание			
Инициативы на уровне школы			
Внеклассная деятельность			
Сотрудничество с партнерами школы			

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МОДЕЛЬ СОВЕТА ЕВРОПЫ ПО ДЕМОКРАТИЧЕСКИМ КОМПЕТЕНЦИЯМ

