Демократичне врядування в школах

Елізабет Бекман

Бернард Траффорд

COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

УДК 371.017:321.7
ББК 74.204я7
Б42

Схвалено для використання у загальноосвітніх навчальних закладах
Комісією з філософсько-світоглядних дисциплін Науково-методичної ради
з питань освіти Міністерства освіти і науки України
(лист Інституту інноваційних технологій і змісту освіти
Міністерства освіти і науки України № 1.4/18-Г-453 від 28 жовтня 2009 р.)

Автори: ***Елізабет Бекман, Бернард Траффорд.***

Переклад з англійської та адаптація: ***Л. І. Паращенко****, кандидат педагогічних наук, відповідальний секретар Асоціації керівників шкіл м. Києва, директор Київського ліцею бізнесу.*
Загальна редакція української версії: *Н. Г. Протасова, доктор педагогічних наук, професор.*

Бекман Е.
Б42 Демократичне врядування в школах: [посібник] / [Е. Бекман, Б. Траффорд]; пер. з англ. та адапт. Л. І. Паращенко; заг. ред. укр. версії: Н. Г. Протасова. – К.: НАДУ, 2009. – 100 с. – (Навчатися і жити в демократії).

ISBN-13: 978-92-871-6088-1

Висловлені в цьому посібнику думки є суто авторськими і не обов'язково відображають офіційну політику Керівного комітету з питань освіти (CD-ED) Ради Європи або Секретаріату.

Цей переклад публікується за погодженням з Радою Європи та є особистою відповідальністю автора.

Всі права застережені. Жодна частина цієї публікації не може бути перекладена, відтворена або передана в будь-якому вигляді або за допомогою будь-якого засобу – електронного (CD-Rom, Інтернет і т. ін.) або механічного, включаючи ксерокопіювання, запис, будь-яке зберігання інформації або пошукову систему, без попередньої письмової згоди видавничого підрозділу Директорату комунікацій та досліджень Ради Європи та Національної академії державного управління при Президентові України.
(F-67075 Strasbourg Cedex або publishing@coe.int)

Відповідальні за випуск: *Н. Г. Протасова, В. В. Полторак.*

Видано за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги. Продаж заборонено

Видання підготовлено в рамках спільного українсько-швейцарського проекту "Сприяння розвитку освіти для демократії в Україні"

Координація випуску, адаптація та редагування української версії здійснені Національною академією державного управління при Президентові України (http://www.academy.gov.ua)
Фінансування української версії: Цюріхський педагогічний університет (ЦПУ), Інститут міжнародних освітніх проектів (www.phzh.ch/ipe)

УДК 371.017:321.7
ББК 74.204я7

ISBN 978-966-619-276-2

© Рада Європи, 2009
© Національна академія державного управління при Президентові України, 2009
© Спільний українсько-швейцарський проект "Сприяння розвитку освіти для демократії в Україні", 2009
© Бекман Е., Траффорд Б., 2009
© Видавництво "Топак", 2009

Зміст

Передмова 5

1. Вступ 7

2. Що таке демократичне врядування в школі? 11

3. У чому переваги демократичного врядування? 13

4. Ключові сфери для демократичного врядування в школі: первинний аналіз 15

5. У чому полягає моя позиція? Цінності і поведінка 23

6. Крок за кроком: шлях до демократичного врядування 33

Ключова сфера 1: Врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою 35

Ключова сфера 2: Ціннісно-орієнтована освіта 44

Ключова сфера 3: Співпраця, комунікація та участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення 53

Ключова сфера 4: Дисципліна учнів 62

7. Питання і відповіді щодо демократичного врядування в школі 71

8. Приклади ефективної практики в Європі 75

9. Демократичне врядування: моделі й характерні риси 83

10. Висновки 87

Додаток I: Таблиця планування 89

Додаток II 91

Джерела за темою 99

Передмова

Освіта для демократичного громадянства

Визначним чинником і передумовою демократичних перетворень в українському суспільстві, яке все ще долає спадщину тоталітарного режиму, є зміна способу мислення людей, їхніх ціннісних орієнтацій і виховання нової генерації громадян незалежної держави. Освіта є чи не єдиним потужним знаряддям для виконання цього завдання і визнається однією з основ демократії в усьому світі.

Рада Європи, до складу якої входить і Україна, розробила проект з освіти для демократичного громадянства (ОДГ), що стартував у 1997 р. як відповідь європейської спільноти на головні виклики сучасності, зокрема це низький рівень громадянської свідомості і соціальна відчуженість, політична апатія молоді, відсутність довіри до демократичних інститутів, зростання рівня нетерпимості і расизму, порушення прав людини. Сучасна політика у сфері освіти Ради Європи та Європейського Союзу свідчить про особливу роль школи як двигуна розбудови демократії, адже яка школа, таке й суспільство. Щоб навчати молодь бути відповідальними громадянами, які засвоїли демократичні цінності – верховенство прав людини, рівність, взаємну відповідальність, повага різноманітності, – необхідно створити в школі такі умови й атмосферу, що відповідають цим цінностям.

Українська школа залишається ще значною мірою "радянською": жорстка централізація, відсутність шкільної автономії, забюрократизованість, хронічне недофінансування і, головне, – недовіра до всіх учасників освітнього процесу: учнів та батьків як замовників і партнерів освіти; вчителів як професіоналів, вільних у виборі змісту і засобів навчання; директора школи як відповідального менеджера і господарника. Саме тому ключовим завданням реформування національної освіти є зміна засад управління і запровадження його державно-громадської моделі.

Посібник, який ви тримаєте в руках, якраз і надає освітянам – директорам шкіл, завучам і вчителям – ті орієнтири, ресурси й інструменти, завдяки яким може відбутися створення демократичної школи крок за кроком.

Навчальний посібник "Демократичне врядування в школах" розроблено в рамках заходів Європейського року громадянства через освіту, що проходив під гаслом "Навчатися і жити в умовах демократії" в 2005 р. Автори – діючі директори шкіл зі Швеції та Великобританії – переконливо доводять, що немає іншого способу навчити молоде покоління демократії, як забезпечити йому щоденний досвід демократії у кожному аспекті і на кожному рівні шкільного життя. Саме тому цей посібник читач може використати як ефективний інструмент для здійснення аналізу наявного стану справ у школі та конкретних заходів для демократичного розвитку школи.

Як це зробити на практиці ? Автори пропонують набір методик для самоаналізу й оцінки різних аспектів шкільної діяльності, пропонують алгоритм змін у ключових напрямах життя школи, наводять зразки успішного досвіду та розвіюють усталені міфи щодо втрати влади за демократичного врядування. Однак, як не існує досконалої демократії, так не існує і досконалої демократичної школи. Демократична школа – це постійний діалог усіх учасників навчально-виховного процесу, спільний пошук і рух вперед, до якого й запрошує ця публікація.

Завдяки практичній спрямованості матеріалу, діалогічній формі його викладу та конкретним методичним рекомендаціям цей посібник успішно використовується в навчальних закладах багатьох європейських країн.

В Україні це видання стало можливим завдяки реалізації спільного проекту Національної академії державного управління при Президентові України та Інституту міжнародних освітніх проектів Цюріхського педагогічного університету "Сприяння розвитку освіти для демократії в Україні". Упродовж реалізації проекту, паралельно з перекладом тексту посібника, здійснювалась апробація його основних ідей під час семінарів з директорами київських шкіл та обговорення в шкільних колективах.

Основні висновки щодо переваг, недоліків і обмежень демократичного врядування в Україні презентувалися на українсько-швейцарському симпозіумі "Освіта для демократії" (квітень, 2009 р.). Це сприяло не лише кращому розумінню змісту публікації і визначенню основних перешкод демократичним змінам в освіті, але й допомогло в узгодженні основних термінів і понять з реаліями української школи.

Автори та укладачі сподіваються, що видання цього посібника українською мовою сприятиме успішному подоланню залишків адміністративно-бюрократичного керівництва, утвердженню державно-громадської моделі управління освітою на засадах демократичного врядування, формуванню в усіх учасників навчально-виховного процесу активної громадянської позиції, високої політичної культури і демократичних цінностей, що й стане значним внеском в утвердження демократії в Україні.

Людмила Паращенко,
відповідальний секретар Асоціації керівників шкіл м. Києва,
директор Київського ліцею бізнесу,
кандидат педагогічних наук

1. Вступ

Цей навчальний посібник належить до серії публікацій, яка загалом складає цілісний навчально-методичний посібник, розроблений і опублікований Радою Європи з метою надання допомоги школам та іншим освітнім закладам щодо впровадження і розвитку програми **Освіта для демократичного громадянства** (скорочено (**ОДГ**)**,** див. додаток II).

ОДГ має величезне значення для Ради Європи, якщо її 46 держав-членів мають намір по-справжньому просуватися вперед шляхом демократії. Це поняття лежить в основі зусиль, спрямованих на те, щоб майбутнє покоління молодих громадян було готове і мало необхідні знання й навички відігравати свою роль у демократії – у своїх громадах, у суспільстві загалом, а також у масштабах всієї Європи. Тому ОДГ є тією темою, яка неодноразово згадуватиметься у цьому виданні, а також у всіх публікаціях, які є складовими навчально-методичного посібника з ОДГ.

Навіщо потрібний цей посібник?

Це – інструмент для демократичного врядування у школах, однак його можна застосовувати до всіх типів освітніх закладів і, крім того, до інших структур, де відбувається навчання молоді. Власне, слово "школа" використовується для простоти розуміння, отож немає жодної спроби виключити інші форми або структури освіти. Аналогічним чином ті, хто навчаються в цих структурах, будуть називатися учнями, але при цьому потрібно пам'ятати, що зазначений термін охоплює як зовсім маленьких дітей (які, проте, не вважаються дуже малими для того щоб жити і навчатися в умовах демократії і демократичного громадянства), так і молодь.

Цей навчально-методичний посібник призначений для того щоб допомогти читачам оцінити, яким чином їх школа робить внесок у ОДГ своїх учнів, і, відповідно, в їх підготовку до дорослого життя в умовах демократії через аналіз повсякденної діяльності школи, а також того, як поводяться люди. Отже, насправді йдеться не просто про навчання громадянства в школах, і не про теорію чи принципи демократії та навчання, і навіть не про ОДГ. Цей посібник має стати практичним інструментом для подолання прогалини між теорією (через питання: як ми готуємо молодь для того щоб вона брала участь у демократії як дорослі громадяни?) і практикою (через відповідь: забезпечивши молоді досвід демократії в дії у кожному аспекті і на кожному рівні шкільного життя). Таким чином, у посібнику наводиться кілька визначень, за якими йдуть пояснення, як рухатися у напрямі демократії. За допомогою вказаного інструментарію читачі можуть оцінити, як далеко їх власні школи просунулись на цьому шляху; тут також надаються практичні поради і висловлюються ідеї щодо того, як, або почати таку подорож, або продовжити її, відповідним чином аналізуючи досягнутий прогрес.

Для кого призначено цей посібник?

Досконалої демократії не існує; не існує і досконалої школи; жодна школа не є абсолютно демократичною! Значна частина цього посібника орієнтована на керівників шкіл, в яких автори вбачають фахівців високого рівня управління, які мають повноваження і несуть відповідальність за те, як працює вся школа. І автори основної частини посібника цього не соромляться! Ми самі є активними діючими керівниками, хоча і визнаємо, що ми зовсім не єдині постаті в наших школах, які мають вищезазначені повноваження і відповідальність. Але першим, хто, найвірогідніше, прочитає цю публікацію в школі (і ми сподіваємося, передасть її далі!), буде директор школи. Адже без активної підтримки і зусиль самого керівника навряд чи демократія утвердиться і розширюватиметься. Отож ми використовували слово "директор" як взаємозамінне із словом "керівник", і сподіваємося, що нас пробачать за таку навмисно невизначену термінологію.

Проте в демократії є й інші учасники: цей навчальний посібник може бути використаний з таким самим успіхом й іншими особами, які зацікавлені в успішній роботі школи. Саме діти і молодь – люди у віці від чотирьох (або менше) до 20 (або більше) років, які навчаються в звичайній школі, в університеті або одержують професійно-технічну підготовку в коледжі чи на робочому місці, – ось хто передусім зацікавлений одночасно в тій освіті, яку вони здобувають, а також у підходах до цієї освіти. Ми можемо

лише ще раз підкреслити, що демократична участь не є чимось, що може бути реалізоване дітьми певного віку (на рівні середньої школи): навпаки, найкраще навчатися цьому від самого початку шкільної освіти, коли найменші діти готові навчатися і жити на основі цінностей і практики демократії.

Батьки і суспільство загалом зацікавлені як у внеску в освіту, так і в результатах. І вчителі, і тренери та інші працівники шкіл й інших структур мають і право, і обов'язок сказати своє слово в процесі виховання. Відповідно, керівникам шкіл слід створювати і підтримувати широке коло партнерських зв'язків. У цьому посібнику наведено корисні поради для всіх партнерів і учасників процесу навчання молоді.

Навіщо?

Навіщо керівникам шкіл і учасникам навчального процесу працювати з цим посібником та оцінювати або планувати свою діяльність, що орієнтується на демократичніші підходи? На це питання допоможуть відповісти наступні два розділи. Але, по-суті, керівники шкіл і самі зацікавлені в цьому. Школа, що побудована і діє на основі демократії, не тільки сприятиме ОДГ і готуватиме своїх учнів як активних громадян, які розділяють демократичні цінності, зайняти чільне місце в суспільстві. Це сприятиме також тому, щоб школа жила в атмосфері більшого щастя, творчості і стала ефективнішою. Отож кінцевий результат буде величезним: оскільки ми постійно бачимо нові свідчення, отримані на основі досліджень, на користь демократичного врядування. Таким чином, цей посібник не тільки дає завдання зробити щось морально правильне. Початок руху на шляху демократії є також і прагматичним кроком до того, щоб зробити навчання в школі більш приємним і продуктивним.

Як працює цей посібник?

Ми дуже сподіваємося, що посібник стане певною формою професійного діалогу з вами, читачу. У посібнику ми постійно звертаємося до вас із закликом порівнювати певні заходи різного рівня демократичної практики, що виявлені в діяльності школи, зі станом справ у вашій школі. Це – перший крок у процесі. Ви почнете з аналізу того, на якому етапі перебуваєте нині і ви самі, і ваша школа, а на останок заплануєте кроки з розширення демократії, спираючись, як ми сподіваємося, на деякі рекомендації і стимули, що спрямовані надати вам допомогу на цьому шляху. Тому ми будемо висвітлювати ті ситуації або індикатори, які, на нашу думку, є загальними, і закликатимемо вас порівняти наші підходи з вашим досвідом. Ми сподіваємося, що діалог між колегами – це корисний підхід до спільної роботи.

Далі на підставі цього методу ми ознайомимо вас з двома короткими розділами, де пояснюється, що ми маємо на увазі під терміном "демократичне врядування в школі", і як ми бачимо ті переваги, що можуть бути привнесені в школу.

Потім ми перейдемо безпосередньо до самої суті цього посібника. У розд. 4 розглядається те, що ми визначаємо як чотири ключові сфери врядування в школі. Ми сподіваємося, що потім у вас з'явиться бажання проаналізувати й інші питання, які є для вас важливими, і ви скористаєтеся таблицею планування, наведеною в додатку I. Однак ми просимо вас зробити це тільки після того, як ви прочитаєте увесь посібник!

Розгляд того, як діє школа у цих ключових сферах, дає змогу оцінити, яким чином заклад робить свій внесок у ОДГ або ухиляється від ОДГ. Це можна визначити через виявлення чотирьох етапів демократичного розвитку: від етапу 1, коли не існує й натяку на демократичну діяльність (старий, тобто авторитарний підхід) до вельми просунутої форми демократичного життя (етап 4).

У розд. 5 аналізуються ці ідеї та розглядаються цінності, що лежать в основі демократичних напрямів діяльності, й тих форм поведінки, які вони спричиняють.

У розд. 6, як ми сподіваємося, наведено найрізноманітніші ідеї і стратегії для того щоб пройти через етапи, описані в попередніх розділах.

Розд. 7 дає відповіді на питання, які найчастіше виникають щодо розвитку демократичної практики в школах. Ці питання пов'язуються з природним і досить поширеним побоюванням втратити владу. Однак ми сподіваємося, що такі побоювання розвіються або будуть подолані завдяки знайомству з цим розділом.

У наступному розділі наводяться додаткові приклади успішної шкільної практики в Європі.

У розд. 9 викладено позитивні альтернативи побоюванням і страхам, розглянуто деякі загальні риси і підходи, що існують у тих школах, які досягли значного успіху на шляху до демократії. Як приклади ефективної практики все це може дати читачам нові ідеї стосовно власних стратегій, які можуть впроваджуватися у вашій школі.

Додаток I – це незаповнена таблиця, призначена для того щоб ви могли здійснити свій власний аналіз, використовуючи підхід, викладений у цьому посібнику. Нарешті, у додатку II, який підготувала Дельфін Л'єжуа (Delphine Liegeois), консультант Ради Європи, здійснюється огляд засад ОДГ в європейській освітній політиці і в роботі Ради Європи.

Ми сподіваємося, що цей посібник буде для вас цікавим і пізнавальним, але найголовніше – корисним і дієвим на практиці.

Про авторів посібника:

Елізабет Бекман – директор гімназії Тюллінге. Це державна середня школа спільного (для дівчат і юнаків) навчання, розташована на південь від Стокгольма, в якій навчаються 660 учнів віком від 16 до 19 років. З Елізабет Бекман можна спілкуватися за адресою: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se

Бернард Траффорд – директор приватної середньої школи спільного навчання у Волверхемптоні, в центральних графствах Великобританії (220 км від Лондона), де навчається 670 учнів віком від 10 до 18 років. З Бернардом Траффордом можна спілкуватися за адресою: info@bernardtraf-ford.com

2. Що таке демократичне врядування в школі?

Керівники шкіл повинні у своїй повсякденній і стратегічній роботі враховувати багато вагомих факторів, як то: законодавство, навчальні програми, місцеві органи влади, батьки, учні, фінансові ресурси, соціально-економічне оточення, конкуренція та ін. Більшість із цих факторів постійно змінюються, і керівники шкіл не мають можливості це контролювати. Недостатньо забезпечувати лише ефективне керівництво. Сьогодні керівник школи працює в "більш-менш децентралізованих системах, заснованих на складній взаємодії багатьох незалежних партнерів"[1]. Термін **врядування** у школі (school governance) використовується впродовж усього посібника як визначення управління школою в широкому розумінні, до якого входять як інструментальні, так й ідеологічні аспекти. **Демократичність** означає те, що врядування в школі ґрунтується на таких цінностях, як права людини, розширення можливостей і залучення учнів, викладачів й інших учасників до ухвалення всіх важливих рішень у школі.

> Халаш розрізняє врядування (governance) і управління (management) в школах: важливо підкреслити тісний взаємозв'язок, але при цьому і відмінності між двома термінами – "врядування" і "управління". Зауважимо, що слово "врядування" використовується для того щоб підкреслити відкритість шкіл і систем освіти, а термін "управління" використовується переважно для того, щоб підкреслити технічні й інструментальні аспекти врядування. Ми забезпечуємо врядування щодо тих речей або осіб, поведінку яких ми не можемо повністю передбачити (наприклад тому, що існують автономні одиниці, здатні відстоювати свої інтереси і вести переговори щодо альтернативних рішень). Ми управляємо тими речами або особами, поведінку яких передбачити легко. Коли здійснюємо врядування, то ведемо переговори, переконуємо, торгуємося, чинимо тиск тощо, оскільки не повністю контролюємо тих, ким ми керуємо. Коли ж управляємо, то здебільшого даємо конкретні інструкції та накази, оскільки вважаємо, що у нас для цього є сильна й законна влада. Коли йдеться про системи освіти, то ми віддаємо перевагу терміну "врядування" (governance). Розглядаючи школи як організаційні одиниці, ми частіше використовуємо термін "управління" (management). Проте, оскільки школи стають усе більш відкритими установами, що мають коріння в конкретних місцевих соціальних і економічних умовах, які характеризуються широким спектром різних потреб та інтересів, ми і на шкільному рівні вважаємо за краще використовувати термін "врядування" (governance).

Оскільки багато факторів не можуть контролюватися тільки виконавчими органами влади, відкритий і демократичний підхід є єдиним шляхом забезпечення успішного і стійкого управління сучасною школою. До того ж, демократичне врядування в школі є не просто засобом виживання для її керівника; є й інші, набагато важливіші, причини.

Етичні причини

Теоретично існує загальна згода щодо демократичних цінностей: "Усі люди народжуються вільними й рівними у своїй гідності і правах"[2]. "Дитині, здатній сформулювати свої власні погляди, забезпечується право вільно висловлювати ці погляди та право на свободу думки, совісті і релігії"[3]. Практично в кожній країні і навіть у кожній школі є своя викладена письмово політика щодо цих питань. Але якщо ми дійсно хочемо утверджувати демократичні цінності в суспільстві, то нам потрібно практикувати їх у нашій повсякденній роботі. Це важливо для керівників організацій різного типу, а для шкіл особливо.

Політичні причини

Справжнє прагнення до демократії в країні повинно бути очевидним і практикуватися з раннього віку дитини. У країнах, де панує демократія впродовж довгого часу, існує явний ризик того, що молодь сприйматиме демократію як дарування, і тому втратить інтерес до участі. Там, де історія демократії коротша і основи її слабші, будь-яка поразка може призвести до відкидання прав демократії. Проте, якщо ви на-

1. Халаш Габор: Управління школами і освітніми системами в епоху різноманіття: документ, підготовлений для 21-ої сесії Постійної конференції міністрів освіти європейських країн з питань Міжкультурної освіти. Будапешт, 2003 рік
2. Всесвітня декларація прав людини, 1948 р.
3. Конвенція про права дитини, ст. 12–14, ООН, 1989 р.

вчилися на практичному досвіді долати принаймні деякі із звичайних проблем ухвалення демократичних рішень, то ваша віра в демократію, можливо, буде зміцнена, і ви активніше братимете участь у політиці як на місцевому, так і, ймовірно, на національному рівні.

Суспільство швидко змінюється

Потік інформації неможливо спинити або навіть контролювати. Ми не можемо захистити від нього і наших дітей. Водночас саме завдяки цьому потоку наше молоде покоління стало найінформованішим з усіх існуючих поколінь. Отож, як ми можемо навчити молодь робити правильний вибір і самостійно ухвалити безпомилкове рішення в тих випадках, коли нас немає поряд, щоб підказати, яка інформація для них корисна, а яка не потрібна? Замість безнадійних спроб ввести цензуру або обмеження, нам необхідно навчити молодь критичному і самостійному мисленню.

Сьогодні спостерігаються зміни в цінностях як окремої людини, так і групи. Тобто проявляється тенденція бачити себе, швидше, як споживача, ніж як громадянина з активною позицією. Коли батьки відчувають певне незадоволення тією місцевою школою, яку відвідує їхня дитина, то вони не вдаються до політичних акцій, не вступають у контакт з радою школи і не ведуть активну роботу в асоціаціях батьків. Навпаки, ймовірніше, результатом буде своєрідне відчуження від школи, відмова від активної участі в процесі навчання власної дитини і навіть поблажливе ставлення батьків до того, що дитина перестає відвідувати школу. У тому суспільстві, де це можливо, батьки переводять своїх дітей до іншої школи. Усе це вкрай негативно впливає на навчання дитини, на школу, або на те й інше одночасно. Тому для підвищення інтересу до активної громадянської позиції ми маємо доводити нашим дітям протягом усього процесу навчання, що участь у загальних рішеннях важлива і до того ж цікава.

Суспільство змінюється, причому швидко і невпинно. Серед усього, з чим ми маємо справу на початку XXI ст., є важливі речі, про які ми повинні тут згадати. Підприємства переміщуються з однієї частини світу в іншу, змінюються економічні, демографічні і культурні структури. Технічні інновації супроводжуються як загрозами, так і новими можливостями. Держава і місцева громада зазнають впливу й повинні реагувати на глобальні сили, що виходять з-під демократичного контролю. Водночас ми маємо визнати все те позитивне, що привносить глобалізація в наше повсякденне життя, бачити в різноманітності і змінах нові можливості, а також дати нашим дітям правильну освіту для того, щоб жити в такому світі.

3. У чому переваги демократичного врядування?

Демократичне врядування школою має позитивне значення для вашої школи, оскільки воно:

1. ... зміцнює дисципліну:

найперше заперечення проти залучення учнів як учасників процесу до прийняття рішень здебільшого пов'язане з дисципліною. Якщо учні не виконуватимуть суворі і прості правила, що передбачають чіткі покарання у разі їх порушення, чому ми можемо вважати, що вони прийматимуть власні зрілі і відповідальні рішення? Досвід і дослідження показують, якщо учням довіряють, то вони стають відповідальнішими. Правила потрібні, але управління, засноване на довірі, має стійкіший характер, ніж керівництво на основі погроз. Більш того, це діє ефективніше, навіть коли за цим ніхто не спостерігає.

2. ... підвищує рівень навчання:

навчання є індивідуальним. У вчителя можуть бути свої ідеї щодо викладання, але стиль навчання у кожного різний. В умовах демократії в учителів більше свободи у виборі методів роботи і того, чому навчати. Проблем з неуспішністю і відсутністю мотивації часто вдається уникнути, якщо учню надається значна свобода вибору щодо того, що і як вивчати, і, якщо це можливо, яким чином він буде оцінений;

> Густав Тролен викладає історію в гімназії Тюллінге в старших класах середньої школи в Швеції. За час курсу передбачено провести три іспити... Учень має право обирати форму складання іспиту: підготовку доповіді, традиційний іспит з питаннями, на які потрібно відповісти, або усний іспит. Існує тільки одне обмеження: не можна, щоб усі три іспити були однаковими за формою. Принаймні один має відрізнятися від інших. Це право вибору може здатися не таким важливим, але це додає учням більше впевненості в собі і допомагає знизити рівень їх нервової напруги.

3. ... знижує рівень конфліктів:

коли люди багато часу проводять разом упродовж значного терміну, завжди існує ризик виникнення конфлікту. Порушення й відсутність взаєморозуміння у школі можуть легко призвести до нетерпимості, дискримінації, цькування і навіть до насильства. В умовах авторитаризму, коли посада або позиція в суспільстві має більше значення, ніж, скажімо, індивідуальні права, люди можуть відчути, що для виживання необхідно об'єднуватися для захисту своїх інтересів або щоб мати якісь переваги. Це – вкрай поживний ґрунт для дискримінації та цькування. Якщо ж вам вдасться запровадити взаємну повагу, то, ймовірно, ви зробите шкільний двір більш приємним і безпечним місцем.

4. ... робить школу конкурентоспроможнішою:

децентралізація шкільного врядування і конкуренція між школами є достатньо новим явищем у багатьох європейських країнах. Але конкуренція може бути дуже напруженою, особливо в міських районах.

Громадяни сучасної Європи добре інформовані, здебільшого мають хорошу освіту і сприймають громадянські права як щось безумовне. Вони чекають від суспільства, що воно поважатиме їх побажання і вимоги щодо власних дітей, а також побажання і вимоги самих дітей. Зараз не той час, коли можна було б виховувати дітей в атмосфері беззаперечного покорення владі. І школи повинні пристосовуватися до цих нових поглядів. Якщо у батьків складатиметься враження, що з їх дітьми не поводяться належним чином і шанобливо, то вони будуть вороже ставитися до школи, або, якщо це можливо, просто оберуть іншу школу.

5. ... забезпечує майбутнє існування стійких демократій:

діти не поводяться так, як ми їх вчимо; вони чинять так, як робимо ми самі. Немає сенсу говорити про демократію в наших школах, якщо ми самі цього не практикуємо в повсякденному житті. І недостатньо

дозволяти учням ухвалювати рішення тільки щодо таких простих питань, як колір стін у класі під час ремонту. Учні повинні бути дійсно впливовими, і таким чином вчитися відповідальності, що пов'язана зі справжньою участю в найважливіших питаннях їх освіти і повсякденного життя в школі: це і методи викладання, і шкільна політика, планування, бюджетні питання, і прийом на роботу нових співробітників, причому це лише деякі аспекти. Зрозуміло, за один день цього не досягти, і немає стандартних методів, відповідних для всіх; проте ми переконані, що саме це і є кращий спосіб забезпечити навчання демократичного громадянства в Європі.

У подальших розділах ми детальніше розглянемо переваги демократичного врядування в школі і те, як можна досягти цих переваг, а також інших результатів, таких, як сприятливіші умови праці для всіх у вашій школі, при цьому не побоюючись, що все це закінчиться хаосом та безладом.

4. Ключові сфери для демократичного врядування в школі: первинний аналіз

Як керівникові школи визначити, на якому етапі перебуває його школа щодо демократичного врядування? На якому рівні керівництво, регулювання і функціонування школи сприяють освіті для демократичного громадянства (ОДГ)? Чи можна оцінити, як далеко школа просунулась шляхом демократії, або як далеко їй ще належить пройти?

Один із підходів до здійснення такої оцінки полягає у виділенні одного з аспектів діяльності школи і визначенні, як він функціонує відповідно до трьох принципів ОДГ Ради Європи (див. додаток II). Це такі принципи:

- права і відповідальність;
- активна участь;
- визнання і повага різноманітності.

Звичайно, деякі напрями шкільної діяльності, а також підходи до них мають більше значення, ніж інші. Для оцінки рівня демократичного врядування в школі або динаміки просування шляхом демократії, чи навіть для визначення авторитаризму ми виокремили такі чотири ключові сфери:

1) врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою;
2) ціннісно-орієнтована освіта;
3) співпраця, комунікація та участь: конкурентоспроможність і самовизначення школи;
4) дисципліна учнів.

Рада учнівського самоврядування Київського ліцею бізнесу, Україна

Цілком природньо, що школи виділяють й інші важливі або навіть дуже важливі для них аспекти. Ці ж чотири сфери діяльності були обрані тому, що вони є загальновизнаними. Те, як здійснюється врядування у школі, керівництво, повсякденна робота і підзвітність, неминуче є ключовим показником того, наскільки ця школа є демократичною (**ключова сфера 1**). Також, якщо ми виходимо з того, що освіта заснована (або повинна бути заснована) на цінностях, то ці певні цінності мають йти глибоким корінням саме в цінності демократії, тобто в **ключову сферу 2.**

Третя ключова сфера може здатися досить дивним поєднанням різних змістів, але між ними існує взаємодія, вони взаємопов'язані. Співпраця і комунікація показують, як функціонує сама школа і як вона реагує на оточення. Тобто реагує на те суспільство, якому вона служить, на учнів, для яких вона існує, а також на їх батьків, які є учасниками шкільних процесів. Співпраця і комунікація також відповідають тому,

наскільки школа є активним і добровільним партнером для інших організацій: наприклад, школа звертається до місцевих ділових кіл лише за грошима або ж вона прагне створити міцні, відкриті, двосторонні взаємини на користь усіх? Конкурентоспроможність і самовизначення школи поєднуються в рамках саме цієї ключової сфери, оскільки тенденція до вдосконалення шкільної освіти в усій Європі (яке в багатьох країнах супроводжується створюваною урядом атмосферою конкуренції між школами) може, якщо це не буде ретельно регулюватися, здійснювати потужну протидію демократичній співпраці і комунікаціям. Тому оцінювання в цій сфері включає аналіз того, якою мірою школа може врівноважити і врегулювати напруженість між співпрацею і конкуренцією. Демократія, звичайно ж, примушує нас визнавати ці суперечності, а не приховувати їх і дозволити перерости в конфлікти між людьми.

Четверта ключова сфера – дисципліна учнів – обрана нами тому, що існує великий інтерес до цього питання не тільки в багатьох школах, але й у системі шкільної освіти Європи загалом. Існує неправильне уявлення з боку громадськості (причому часто воно "роздувається" пресою і телебаченням), що демократія в школі несумісна з високою дисципліною. Наголосимо, дисципліна – це окреме питання, тоді як три інші ключові сфери є сукупністю різних напрямів. Отож це є й найлегшою сферою для використання як прикладу у визначенні ваших власних ключових аспектів та аналізу їх методом складання таблиці.

Буде спрощено стверджувати, що школи є або цілком демократичними щодо будь-якої з цих ключових сфер, – крім будь-яких інших, які школи визначають для себе додатково, – або такими, що абсолютно не визнають демократичне врядування. Демократію часто описують як подорож, і будь-яка школа, що прагне визначити своє місце на цьому шляху, неминуче зробить висновок, що в деяких напрямах вона просунулася достатньо далеко, тоді як в інших рух ледве розпочався. Це цілком природно і тому не повинно викликати відчаю! Навпаки, нас має надихати успіх і спонукати на рішучі дії в на рішучі дії в тих сферах, де ми просунулися ще недостатньо далеко.

Аналіз для кожної з чотирьох ключових сфер, пов'язаних із трьома принципами ОДГ, представлено у вигляді таблиці. Аналізуючи кожну з чотирьох ключових сфер відповідно до трьох принципів ОДГ, ми намагалися виділити **чотири етапи на шляху до демократії** і викласти прості їх характеристики, додаючі коментарі, які з цього приводу зазвичай можна почути в будь-якій школі.

Етап 1 стосується школи, яка взагалі не почала рух до демократії і дотримується старих авторитарних принципів.

Етап 4 очевидно стосується тієї школи, де демократичні цінності і практика проникають у всі аспекти її життя. Чи зробить це школу, яка перебуває на етапі 4, "хорошою школою"? Ми вважаємо, що так. Практично всі згодні, що мета шкіл в умовах демократії полягає в тому, щоб дати змогу дітям у максимальному обсязі реалізувати свій потенціал: у вивченні шкільних предметів, у розвитку життєвих навичок і в їх здатності повною мірою брати участь у житті демократичного суспільства. І хоч би якими були досягнення школи в царині освіти, якщо вона не дала своїм учням навичок у двох інших зазначених напрямах, ми не можемо назвати її хорошою школою.

Ймовірно, окремі розділи подальших таблиць збігатимуться відповідно до того, як здійснюватиметься просування до етапу 4. По мірі того як ми проводили аналіз, ми встановлювали, що чим далі школа пройшла шляхом демократії, тим послідовнішими стають її стиль і форми роботи, які охоплюють різні напрями діяльності. Ось чому окремі розділи в нашій таблиці збігаються. Нам здається, що в цьому немає нічого дивного.

Визначення, що використовуються в таблицях, мають орієнтовний характер. Після того, як ви розглянете всі чотири таблиці, пов'яжіть їх із власним досвідом у вашій школі. Вам буде необхідно перейти до наступного розділу, де детальніше аналізуються цінності й форми поведінки, які лежать в основі і характеризують кожен з етапів у всіх чотирьох ключових сферах відповідно до трьох принципів ОДГ.

Ключова сфера 1. Врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою					
	Права і відповідальність			**Активна участь**	**Повага різноманітності**
Поняття ОДГ цієї ключової сфери: загальні визначення	(а) Керівництво несе відповідальність за управління (на місцевому чи національному рівнях) або орган управління освітою є "верховною владою", але при цьому визнаються і захищаються основні обов'язки учасників	(б) Керівництво поділяє владу з учасниками	(в) У регулюванні і вирішенні повсякденних питань визнаються права тих, кого торкаються відповідні рішення: при виконанні рішень враховуються етичні питання і людська гідність	Керівництво визнає і сприяє спільним ініціативам і відповідальності всіх учасників	Керівництво цінує різноманітність і сприяє їй
Характеристики етапу 1 *Характерний коментар*	Керівництво вважає себе відповідальним/ підзвітним тільки перед вищестоящими органами (бюрократ або сильна людина) *"Я несу відповідальність"*	Авторитарний підхід без консультацій *"Я краще знаю!"*	Відповідальність делегується як робота, яка повинна бути виконана без жодної свободи дій *"Займайтеся своєю роботою!"*	Керівництво несе повну відповідальність – героїчне несення "тягаря" *"Я несу відповідальність за вас"*	Керівництво визнає різноманітність, але не цінує її *"Хоч би ким ви були поза стінами школи, тут ви просто навчаєтесь"*
Характеристики етапу 2 *Характерний коментар*	Керівництво певною мірою враховує позиції учасників і можливі негативні наслідки для учасників *"Я несу відповідальність, навіть якщо це важко"*	Керівництво інформує інших перед ухваленням рішення. *"Відкриті двері – закрита свідомість!"*	Існує певна свобода дій, але при цьому вона ретельно контролюється. Мета – нормальне функціонування закладу *"Робіть по-своєму, – але спочатку запитаєте в мене"*	Заява про відповідальність без відповідних дій – героїчне несення навантаження з відтінком жертовності *"Чому ви не берете на себе відповідальність?"*	Керівництво проявляє певне розуміння гендерних питань і різноманітності, але не здійснює справжніх дій на їх підтримку *"Я міг чекати такого від дівчинки, але не від такого великого хлопця, як ти!"*
Характеристики етапу 3 *Характерний коментар*	Керівництво розглядає потреби учасників як такі ж важливі, як і потреби вищестоящого органу, і укладає союз із різними групами впливу *"Я використовую самоуправління і завойовую друзів для того, щоб відповідати на потреби користувачів"*	Окремі неформальні консультації, коли інформацію збирають і поширюють від випадку до випадку *"Відкриті двері – відкрите свідомістю знання!"*	Особи, наділені відповідальністю, мають повну свободу дій, але лише з другорядних питань: безперебійна робота в цілому, як і раніше, є головною метою *"Я залишаю вас, щоб ви з цим звиклися"*	Керівництво по-справжньому прагне розділити відповідальність, яка, ймовірно, стосується тільки "легких сфер" (фестивалі, позашкільна робота тощо) *"Нам подобається розділяти відповідальність у загальних інтересах"*	Розуміння різноманітності; діяльність у певних непріоритетних напрямах (наприклад, шкільні публікації) демонструють різноманітність; наявність правил, спрямованих на боротьбу з дискримінацією; визнання різних релігій; політика прийому в школу заснована на інтеграції; враховуються особливі потреби і підтримуються рівні можливості незалежно від походження або статі. Проте в навчальному процесі і шкільній програмі мало враховується різноманітність *"Ми пишаємося тим, що наша школа має відкритий характер. А зараз давайте займемося уроками"*
Характеристики етапу 4 *Характерний коментар*	Керівництво працює над досягненням консенсусу/ довіри між різними рівнями, офіційно визнає інтереси учасників і використовує особистий досвід для впливу на політичні рішення *"Що ми можемо зробити від нас залежне в цій ситуації?"*	Як офіційні, так і неофіційні консультації створюють систематичний і структурований інформаційний потік *"Ми всі відповідальні за прийняття рішень"*	Рішення ухвалюються на належних рівнях ("субсидіарність") при повній свободі дій. Але інтереси, права і гідність учасників/ учнів мають переваги порівняно з "нормальним функціонуванням". Інформаційний потік здійснюється ефективно, відбуваються повні, структуровані консультації. Якщо виникає необхідність систематичних змін, то про це інформується керівництво і зміни проходять після переговорів *"Ми разом працюємо над тим, щоб це функціонувало"*	Розподіл відповідальності навіть у складних сферах (бюджет, навчальна програма, стратегічне планування, перепідготовка вчителів у школі, самоствердження, оцінка, навчання тощо) *"Це – наша школа. Тут ми всі разом"*	Керівництво гарантує, що різноманітність розглядається і використовується як переваги і додатковий стимул самоврядування в школі. Різноманітність дає учням додаткові знання і робить школу більш цікавою/кращою (вищий статус). Для повного доступу і участі уразливих груп робляться певні кроки *"Різноманітність – це одна з сильних сторін у нашій школі"*

Ключова сфера 2. Ціннісно-орієнтована освіта						
	Права і обов'язки	**Активна участь**		**Повага різноманітності**		
Поняття ОДГ цієї ключової сфери: загальні визначення	Принципи ОДГ і прав людини (ПЛ) відображені в навчальній програмі	(а) Учні мають певні права ухвалювати рішення щодо того, що вони вивчатимуть	(б) Враховуються різні стилі навчання	(а) Навчальна програма орієнтована на всіх учнів	(б) Шкільні посібники повинні бути неупередженими	(в) Освіта доступна для всіх
Характеристики етапу 1 *Характерний коментар*	Шкільна навчальна програма не відображує цінностей ОДГ/ОПЛ *"Наше завдання в тому, щоб навчити дітей читати і писати. Більшу освіту повинні дати батьки"*	Предмети навчання жорстко визначені владою *"Вибір змісту освіти краще за все може бути зроблений експертами"*	Методи навчання вибираються учителями *"Вчителі працюють набагато ефективніше, коли вони використовують свої власні методи"*	Навчальна програма зорієнтована на одноманітність *"Нашій країні (школі) потрібен порядок, а не хаос"*	У шкільних посібниках домінуючі групи/ думки розглядаються як норма, а цінності меншин – як відхилення *"Коли знаходишся у Римі, повинен уміти поводитися як римлянин"*	Дівчат заохочують до того, щоб вивчати традиційні "чоловічі" предмети *"Дівчатам легше даються деякі предмети, ніж хлопцям"*
Характеристики етапу 2 *Характерний коментар*	Цінності ОДГ/ОПЛ згадуються у програмі, але не в обов'язковому порядку *"Ця частина навчальної програми цікава. Це як поезія"*	Учням надається можливість висловлювати свої думки *"Легше підтримувати порядок, якщо дозволити учням висловлювати свої думки"*	Учням видаються на вибір варіанти того, як працювати, причому рішення приймає вчитель *"Ми завжди дозволяємо учням вирішувати, в якій послідовності вони хочуть робити вправи"*	Визнаються особливі потреби. Різне культурне походження розглядається як перешкода, яку можна здолати. Запроваджуються деякі заходи з урахуванням різноманітності *"Я не бачив дискримінації в моїй школі"*	Можуть використовуватися упереджені шкільні посібники, а ті частини, які не підходять під програму, можуть ігноруватися *"Ми не можемо дозволити собі розробляти нові посібники тільки тому, що вони зацікавлять одного чи двох учнів". "Мені потрібно ухвалювати рішення, ґрунтуючись на інших пріоритетах"*	Декларується, що участь груп меншин підтримується, але для їх інтеграції не робиться жодних активних дій *"Ми робимо все, що в наших силах. Якщо їм не подобається, то хай вони шукають собі іншу школу"*
Характеристики етапу 3 *Характерний коментар*	Цінності ОДГ/ОПЛ визначаються в першому пункті програми як засади всієї освіти *"Ми твердо віримо у повагу всіх, хто вчиться і працює у цій школі"*	У місцевій політиці шкіл підкреслюється важливість дотримання прав людини. Вчителі заохочуються в тому, щоб залучати учнів до процесу навчання *"Допомога учням у виборі своїх тем є кращим засобом їх мотивації"*	*"Учні досягають великих успіхів, якщо вони використовують свої власні методи"*	Вчителі й учні спільно планують цей процес. Існує простір для індивідуального вибору *"Коли вони закінчують цю мультикультурну школу, наші випускники отримують унікальні навички – дуже корисні для майбутнього"*	Навчальна програма орієнтована на всіх учнів *"Я зв'яжуся сьогодні з видавцем і буду вимагати повернути нам наші гроші"*	Не дозволяється використовувати упереджені підручники *"Чому хлопчики думають, що їх спорт важливіший?"*
Характеристики етапу 4 *Характерний коментар*	Цінності ОДГ/ОПЛ викладено не лише в друкованій навчальній програмі, але є головним аспектом всього шкільного життя. Шкільна атмосфера визначається рівністю і дотриманням прав людини: шкільні керівники "живуть" на засадах демократії і поваги *"Якщо в моїй школі ставитимуться до когось без пошани, я залишу всі справи і відразу ж втручуся"*	Учні визнаються як експерти щодо власного навчання *"Учні є експертами в галузі свого навчання і можуть навчити нас, вчителів, також багато чому"*		Шкільні керівники на практиці і в заявах виявляють пошану і відкритий підхід до різноманітності *"Як ми можемо вчитися один у одного і рости разом?"*	Коли не існує об'єктивних матеріалів, то школи розробляють свої власні *"Краще власні матеріали, ніж погані книжки". "Демократія дозволяє підготувати власні матеріали"*	Уміння жити в умовах різноманітності розглядається як додаткові навички – для всіх учнів і для вчителів *"Тепер ми починаємо розуміти, що ми маємо на увазі під інтеграцією і різноманітністю"*

Ключова сфера 3. Співпраця, комунікація і участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення									
Принцип ОДГ	**Права і відповідальність**			**Активна участь**			**Повага різноманітності**	
Поняття ОДГ цієї ключової сфери: загальні визначення	(а) Школа активно прагне до досконалості і (коли конкуренція є національною політикою), до підвищення конкурентоспроможності, але завжди заради кращих результатів для учнів та інших партнерів/учасників, а не для статусу, грошей або влади	(б) Школа відіграє активну роль у сприянні добробуту місцевої громади: відкрита для роботи із зовнішніми організаціями і для вирішення проблем; на перше місце завжди ставляться права і потреби учнів	(в) Батьки і родина є активними партнерами учнів і школи; існує повне визнання всіма сторонами прав і відповідальності щодо виховання дітей	(а) Батьки і родина є активними партнерами учнів і школи у вихованні своїх дітей: існує постійний двосторонній обмін інформацією між сім'єю і школою, між школою та іншими організаціями	(б) Школа активно бере участь у житті громади: організації (громадські організації і бізнес) вважаються партнерами в розробці шкільної програми і в процесі навчання – на перше місце завжди ставляться потреби учнів	(в) В прагненні до досконалості школа розробляє стратегії, але завжди ділиться професійною практикою з іншими установами (навіть в умовах конкуренції)	(а) Школа прагне забезпечити необхідну комунікацію за участю ізольованих груп або груп меншин	(б) Прагнення до самовдосконалення і підвищення стандартів не повинне виключати деякі групи, які можуть розглядатися як перешкода прогресу
Характеристики етапу 1 *Характерний коментар*	Школа повинна прагнути бути кращою, ніж інші заклади, і учні повинні бути активно залучені у роботу школи *"Це краща школа в районі: ви повинні прагнути їй відповідати"*	Керівники концентруються виключно на інтересах школи і на її повсякденній роботі, що необхідно захищати в першу чергу *"Головне – це школа"*	Школа не підтримує участь батьків або консультації з ними: сам заклад є експертом *"Школа знає краще"*	Школа інформує батьків про свої плани роботи *"Ми говоримо батькам те, що їм потрібно знати"*	"Стороннім" не надається активна роль для участі у житті школи *"Нам не потрібне втручання інших людей: ми самі експерти"*	Інші заклади розглядаються як конкуренти: успішний досвід зберігається в межах школи *"Ми повинні бути попереду всіх: тому не говоріть їм, чим ми займаємося"*	Не передбачається роль школи в сприянні гендерній рівності: самі дівчата повинні добиватися цього *"Якщо дівчата вважають, що з ними поводяться несправедливо, вони повинні про це заявити"*	Вважається, що групи меншин або неблагополучні групи можуть знизити стандарти, а тому вони розглядаються як загроза *"Вони тягнуть вниз тих, хто готовий багато працювати"*
Характеристики етапу 2 *Характерний коментар*	Школа хоче, щоб її учні досягали кращих результатів для того, аби підняти свій статус *"Ми хочемо, щоб ви працювали успішніше: не розчаруйте надії школи"*	Існує певне визнання того, що школа є частиною більш широкої громади, але мало з нею пов'язаною *"Добре, що громада використовує наші спортивні споруди"*	Школа знає, що існує для учнів і у визначених рамках для їх батьків, але не розглядає їх як партнерів *"Ми зрозуміло пояснюємо, чого чекаємо від учнів та їх батьків"*	Учні і батьки визнаються як зацікавлені сторони, але не як учасники, а швидше як вияви шкільної повсякденності *"Ми інформуємо батьків: і вони завжди можуть до нас звернутися"*	Школа підтримує партнерські зв'язки з іншими організаціями, але ставиться до них стримано і прагне одержати тільки матеріальну підтримку *"Нам не потрібний досвід з боку підприємців, а потрібні гроші"*	Школа готова інформувати про передову практику, але для досягнення певного статусу, а не для обміну досвідом *"Інформування про наші нові підходи і досягнення підтримує нашу репутацію"*	Школа пасивно ставиться до ізольованих груп або до груп меншин: вона вважає, що вони самі повинні брати участь, якщо хочуть *"Ми не можемо змусити їх брати участь: вони цього не хочуть"*	Школа з підозрою ставиться до "нестандартних" учнів, розглядаючи їх як проблему, що вимагає розв'язання *"Все добре, якщо вони відповідають нашим очікуванням"*
Характеристики етапу 3 *Характерний коментар*	Чиниться тиск на вчителів і учнів для досягнення високих стандартів, частково на користь самих учнів, але і з урахуванням конкуренції *"Вам потрібно досягати успіхів – для вас самих та для школи"*	Школа бере участь і підтримує діяльність громади, але не залучає громаду до своєї внутрішньої роботи *"Добре грати свою роль у громаді"*	Існує регулярний контакт з батьками учнів і їх родинами; школа підтримує і враховує їх думку *"Ми хочемо почути, що ви можете заявити"*	Існує могутній потік інформації від школи, і батьки можуть висловлювати свою думку. Школа підтримує зв'язки з організаціями, яких вона охоче зацікавлює і залучає, особливо як експертів для проведення занять або консультування учнів *"Ми запрошуємо батьків і багатьох інших відвідувачів у школу регулярно"*		Школа з готовністю ділиться своїм передовим досвідом з іншими школами і фахівцями *"Ми завжди раді поділитися нашими успіхами"*	Школа робить значні зусилля для встановлення контактів і набору учнів і вчителів з меншин та ізольованих груп для того щоб інтегрувати їх у культуру школи та для успішної роботи *"Ми пишаємося тим, як ми сприяємо різноманітності і підтримуємо її"*	

<table>
<tr><th colspan="4">Ключова сфера 3. Співпраця, комунікація і участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення</th></tr>
<tr><th>Принцип ОДГ</th><th colspan="2">Права і відповідальність</th><th>Активна участь</th><th>Повага різноманітності</th></tr>
<tr><td>Характеристики етапу 4</td><td>Самі учні повинні досягати високих результатів, адже вони отримують користь від школи, і це приносить користь суспільству</td><td>Всі учасники і громада роблять внесок і отримують користь від школи</td><td colspan="2">Школа розглядає всіх учасників і партнерів не тільки як тих, хто робить цінний внесок, але і як потенційних одержувачів переваг: це більше ніж партнерство, це справжні демократичні стосунки</td></tr>
<tr><td>Характерний коментар</td><td>“Ми хочемо, щоб ви досягали результатів, потрібних вам самим: але не трапиться нічого поганого, якщо ви їх не добʼєтеся!”</td><td colspan="3">“Ми всі працюємо разом на загальну користь”.</td></tr>
</table>

Ключова сфера 4. Дисципліна учнів			
Принцип ОДГ	**Права і відповідальність**	**Активна участь**	**Повага різноманітності**
Поняття ОДГ цієї ключової сфери: загальні визначення	Права і відповідальність демократичних громадян відображаються в правах, що надаються, а також у відповідальності, очікуваній від учнів у школі	Учні погоджують і обговорюють правила і беруть на себе відповідальність за їх виконання і дотримання – як через керівні структури (наприклад систему префектів), так і через "лояльних громадян"	Різні потреби і очікування учнів з груп меншин сприймаються з розумінням і є частиною узгодженої структури дисципліни, яка охоплює і поширюється на всіх
Характеристики етапу 1	Керівництво школи визначає правила і стежить за їх виконанням, навіть якщо учні ними незадоволені або протестують проти них		Правила є правила, при цьому не враховуються різні культури, походження або потреби
Характерний коментар	*"Ми скажемо вам, що робити, і ви будете це робити, інакше буде гірше!"*	*"Просто робіть те, що вам говорять"*	*"Ваше завдання, діяти як всі"*
Характеристики етапу 2	Керівництво школи визначає правила і стежить за їх виконанням, але хоче знати реакцію учнів – і часто розчаровується		У школі є певне розуміння різноманітності учнів і можуть здійснюватися заходи з урахуванням відмінностей (наприклад в одязі або релігійних традиціях)
Характерний коментар	*"Ми вислухаємо вас, але ви самі знаєте, що школі видніше. Ви повинні поводитися, як всі"*	*"Чому ви не можете бути відповідальнішими?"*	*"Ми знаємо, що ви інший: ми можемо частково піти назустріч, але ви повинні вписатися в колектив, або ми вам покажемо!"*
Характеристики етапу 3	Хоча є межа для поступок, багато правил обговорюються і узгоджуються з учнями	... і багато учнів співпрацюють і навіть допомагають дотриманню правил поведінки	Меншини беруть участь в організованих консультаціях
Характерний коментар	*"Ми можемо це обговорити, але є межі, яких потрібно дотримуватись, або ви, ймовірно, нас розчаруєте*		*"Ми забезпечуємо присутність меншин на переговорах, на яких будуть обговорюватись правила"*
Характеристики етапу 4	Увесь кодекс поведінки і правила в школі розробляються за наслідками консультацій і переговорів з учнівським органом, при цьому забезпечується повна участь меншин: учні відіграють свою роль або як "лояльні громадяни", або як представники влади (префекти/уповноважені) при їх виконанні і контролі за дотриманням		
Характерний коментар	*"Ми включимо всіх у раду з планування, переговорів і виконання правил поведінки, які забезпечують безпеку, порядок і пошану до всіх"*		

5. У чому полягає моя позиція? Цінності і поведінка

Хоч би які цінності або принципи були відображені в законодавстві або в політичних документах, важливо, як поводиться сам керівник. Коли ви вперше відвідуєте школу, ви здебільшого легко можете побачити рівень демократичного врядування: це форма звернення в оголошеннях; як до вас ставляться учні і співробітники, з якими зустрічаєтеся; стан стін і меблів; форма спілкування в шкільному дворі і в коридорах та багато інших показників. Як розподіляють відповідальність за школу керівники, учні і співробітники – відображається на їх поведінці на всіх рівнях.

У цьому розділі наводяться приклади того, як цінності, і передусім цінності ОДГ, впливають на врядування і повсякденне життя шкіл. Ми розглянемо ключові сфери, опис яких наведено в попередньому розділі.

5.1. Врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою

Етап 1:

Керівництво вважає себе відповідальним / підзвітним тільки перед вищестоящими органами (бюрократ або сильна людина)	Авторитарний підхід без консультацій	Відповідальність делегується як робота, яка повинна бути виконана без жодної свободи дій	Керівництво несе повну відповідальність– героїчне несення навантаження	Керівництво визнає різноманітність, але не цінує її

Законодавство країни, місцеві шкільні ради (управління освітою), профспілки, учні і батьки, місцеві громади – усі звертаються з вимогами до шкільного керівництва, причому часто вимоги ці суперечливі. Кому повинен віддати пріоритет шкільний керівник, коли ці вимоги несумісні?

Керівник школи передусім несе відповідальність перед вищестоящими органами. У школі керівник розглядається як представник органу управління освітою і/або держави і його поважають через цю позицію й ранг.

На цьому етапі питання про те, щоб ділитися владою, не виникає. Немає потреби навіть консультуватися з учнями або співробітниками стосовно ухвалення рішень, особливо якщо регулюючі норми зрозумілі і можуть легко тлумачитися. Якщо керівник школи використовує пропозиції від нижчестоящих, то він або вона представлять їх як свої власні.

Деякі повсякденні питання можуть бути делеговані за умови, що існують докладні інструкції з виконання цих завдань. Важливо здійснювати контроль.

Відповідальність і керівництво не можна розділити. Керівник несе повну відповідальність за всі види діяльності та всі рішення в школі. Вона або він також готові взяти на себе повну провину за недоліки. Школа завжди представлена своїм керівником.

Різноманітність є однією з проблем у сучасному суспільстві. Важливо поводитися з людьми і проблемами відповідно до існуючих правил і норм, не проводячи жодних відмінностей.

Характерні коментарі:

"Я начальник!"
"Мені краще знати!"
"Можливо, і краще робити так, як ви пропонуєте, але правила щодо цього абсолютно зрозумілі".
"Я розглядаю себе як втілення всього, що робиться в школі".

Етап 2:

Керівництво певною мірою враховує позиції учасників і можливі негативні наслідки для учасників	Керівництво інформує інших перед ухваленням рішення	Існує певна свобода дій, але при цьому вона ретельно контролюється. Мета – нормальне функціонування закладу	Заява про відповідальність без відповідних дій – героїчне несення навантаження з відтінком жертовності	Керівництво виявляє певне розуміння гендерних питань і різноманітності, але не здійснює справжніх дій на їх підтримку

Авторитарне керівництво, як це зазначено на етапі 1, в сучасній Європі зустрічається все менше. На етапі 2, як і раніше, важливо проявляти вірність щодо вищих рівнів керівництва, але при цьому робляться певні спроби пом'якшити наслідки реалізації загальних правил для уразливих осіб, навіть якщо ви ніколи не почуєте від керівника негативних коментарів до нових вказівок від вищестоящих органів. Керівник відчуває перевагу гарних стосунків з учасниками процесу навчання і розглядає інформацію як засіб спілкування. Проте це спілкування має в основному односторонній характер, і його завдання – досягти згоди з рішеннями керівника або інших інстанцій.

На цьому етапі керівник вважає, що дуже ризиковано ділити відповідальність, оскільки учасники так часто поводяться безвідповідально! Критика розглядається більше як порушення давно заведеного порядку, а не як можливість поліпшення, тому важливіше досягати підпорядкування людей системі.

Виходячи з цього вельми важливо створити враження терпимості. Водночас різноманітність розглядається як відхилення від норми: завдання полягає в тому, щоб досягти більш високого рівня підпорядкування.

Характерні коментарі:

"Це вже було вирішено. Питання є?"
"Не розумію, чому їм не подобається ця нова процедура. Я детально виклав це на нашому останньому засіданні".
"Мабуть, ви не згодні. Напевно, я недостатньо чітко все виклав".

Етап 3:

На цьому етапі були зроблені деякі важливі кроки для впровадження демократичного врядування:

Керівництво розглядає потреби учасників як такі ж важливі, як і потреби вищестоящого органу, і укладає союзи з різними групами впливу	Окремі неофіційні консультації, коли інформацію збирають і поширюють від випадку до випадку	Особи, наділені відповідальністю, мають повну свободу дій, але лише з другорядних питань: безперебійна робота як і раніше, є головною метою	Керівництво по-справжньому прагне розподілити відповідальність, яка, ймовірно, стосується тільки "другорядних сфер" (фестивалі, позашкільні роботи тощо)	Розуміння феномена різноманітності; заходи у другорядних напрямах (наприклад, шкільні публікації) демонструють присутність феномена різноманітності; наявність правил, спрямованих на боротьбу з дискримінацією; визнання різних релігій; політика зарахування в школу заснована на інтеграції; враховуються особливі потреби і підтримуються рівні можливості незалежно від походження або статі. Проте в навчальному процесі і шкільній програмі мало враховується різноманітність

Ви прихильні передусім до ключових цінностей, таких, як права людини. Керівництво зосереджується на цілях, а не тільки на правилах. Важливі рішення ухвалюються тільки після консультацій з тими, хто буде ними зацікавлений. По можливості рішення ґрунтуються на консенсусі. Керівництво і співробітники школи на словах і на ділі демонструють, що думки учнів беруться до уваги. Важливість справжнього впливу на учасників з головних питань відображується у всіх документах, що стосуються політики школи. Ключове слово – довіра. Правила і повсякденні норми поведінки закріплені у формі відповідальності, а не заборони.

Керівники школи також вважають важливим переконати учнів в основній цінності демократії. Один зі способів досягти цього – дати учням повноваження з ухвалення рішень, принаймні в "другорядних" сферах. Керівник школи, як і раніше, уважно ставиться до того, щоб не передавати дуже багато влади до рук учнів і співробітників.

Повага до різноманітності сприймається як щось дане. Різноманітність визнається, і здійснюються різні заходи для поліпшення взаєморозуміння і компенсації можливостей.

Характерні коментарі:

"Перш ніж відремонтувати шкільний двір, ми повинні порадитися з дітьми. Адже в цьому вони знавці".
"Представники ради школи представлять пропозиції про нові правила школи на нашому наступному засіданні. Їм дуже хочеться почути нашу думку".

Перехід вашої школи на етап 3 не пов'язаний з великими ризиками або труднощами, за умови, якщо ви підтримуєте право всіх на участь, ґрунтуючись при цьому на справжній, глибокій вірі в демократичні цінності, і якщо ви розглядаєте дітей як гідних поваги індивідуумів, а не порожнини, які потрібно наповнити корисними знаннями (або нехай навіть улюбленими предметами, які ми повинні ви-

класти відповідно до наших, а не їх побажань: такий підхід, заснований на надмірній турботі, є одним із спокусливих шляхів, що підриває зростання потенціалу самих дітей, оскільки ґрунтується лише на зовнішній доброті і турботі).

Етап 4:

Керівництво працює над досягненням консенсусу/довіри між різними рівнями, офіційно визнає інтереси учасників і використовує власний досвід для впливу на політичні рішення	Як офіційні, так і неофіційні консультації створюють систематичний і структурований інформаційний потік	Розподілення відповідальності навіть у пріоритетних сферах (бюджет, навчальна програма, стратегічне планування, перепідготовка вчителів у школі, самовдосконалення, оцінка, навчання тощо)	Керівництво забезпечує, що різноманітність розглядається і використовується як переваги і додатковий стимул врядування в школі. Різноманітність дає учням додаткові знання і робить школу більш цікавою/ кращою (вищий статус). Для повного доступу і участі уразливих груп робляться конкретні дії

Коли ви досягнете того, що ваша школа вийшла на етап 3, то дуже скоро побачите, що деякі з тих змін, які були вами впроваджені, мають в основному зовнішній характер, навіть якщо задоволеність роботою стала вищою і серед співробітників, і серед учнів, а актів вандалізму стало менше. Тепер вам потрібно працювати на систематичній основі над такими цінностями, як взаємна повага, права і обов'язки і, передусім, – довіра.

Для того щоб досягти мети створення демократичної школи, над усе потрібна довіра. Наші системи освіти завжди були відмінними й зараз відрізняються недовірою:

- до здатності учнів розвинути свою власну відповідальність за навчання;
- до здатності вчителів досягти добрих результатів у гнучкішій системі навчання, в якій існує більше свободи і незалежності щодо навчальної програми;
- до здатності школи створити демократичну атмосферу через незалежність;
- до всіх навчальних закладів, які не керуються вказівками і правилами навчальної програми.

Реформування і нові підходи до школи як до співтовариства учнів можуть бути успішно втілені в життя тільки в тому випадку, якщо буде в принципі відновлено довіру в системах освіти, і вона буде виявлятися з боку тих, хто формує політику у сфері освіти щодо шкіл і викладачів-практиків.

Ймовірно, потрібна також значна частка оптимізму і позитивного ставлення до нашого майбутнього. Наша робота має орієнтуватися на сам процес, причому виходити потрібно з довгострокової перспективи. Перспективу потрібно розширити і в іншому сенсі: як керівник школи ви повинні усвідомлювати свою важливу роль у суспільстві, а не лише у вашій школі.

На етапі 4 школа розглядається як важливий носій демократичних цінностей. Це – відкрита школа, яка підтримує регулярні контакти з вищестоящими органами, для того щоб дати їм міцну основу для майбутніх рішень. У школі великі зміни в будь-якій сфері рідко здійснюються всупереч волі більшості. Нормальні процедури – це компроміси, періоди перевірки і перегляду рішень. Правила і норми встановлюються тими, на кого вони безпосередньо впливають. Завдання керівництва – робити свій професійний внесок і, як і інші, ділитися своїми особистими поглядами й досвідом. Авторитет керівництва ґрунтується на професійній і особистій компетенції, а не на посаді.

Важливо цінувати досвід всієї організації і зацікавлених сторін у навколишньому суспільстві.

Додатковою перевагою вважається активна участь учнів і співробітників у врядуванні школою. Учні – члени рад шкіл отримують спеціальну підготовку з процедур проведення зборів. У них є також свій власний бюджет.

Керівництво цінує і сприяє різноманітності з ідеологічних і стратегічних причин. Міжнародна атмосфера в школі допомагає учням одержати додаткові знання, які не можуть бути набуті в більш ізольованому, одноманітному оточенні.

Характерні коментарі:

"Школа повинна бути місцем, де ви набуваєте досвіду всіх позитивних аспектів демократії. Ми хочемо виховати активних громадян, які діють конструктивно, а не просто скаржаться".
"Учні краще за інших розбираються у власному процесі навчання".
"Молоді люди не так вже відрізняються від дорослих, просто вони молодші, тому вони можуть поглянути на все під іншим кутом".

5.2. Ціннісно-орієнтована освіта

Загальне завдання наших шкіл полягає не тільки в тому, щоб передавати знання від одного покоління до наступного; у більшості національних навчальних програм міститься набір цінностей, що мають найважливіше значення для даного суспільства.

Типовим прикладом є Акт про освіту, прийнятий у Швеції: національна шкільна система повинна "надати школярам знання і в співпраці з сім'єю сприяти їх гармонійному розвитку як відповідальних людей та членів суспільства". Отже, якою мірою демократичні принципи та цінності, пов'язані з правами людини, виявляються в нашій повсякденній роботі у наших школах? Поведінка шкільного керівництва і співробітників більше свідчить про домінуючі цінності, ніж офіційні інструкції.

Етап 1:

Шкільна навчальна програма не відображає цінностей ОДГ/ОПЛ	Предмети навчання жорстко визначені владою	Методи навчання вибираються вчителями	Навчальна програма зорієнтована на одноманітність	У шкільних підручниках домінуючі групи/ думки розглядаються як норма, а цінності меншин – як відхилення	Дівчат заохочують до того, щоб вивчати традиційні "чоловічі" предмети

На етапі 1 ви розглядаєте передачу знань і навичок, зокрема уміння читати і писати як головне завдання школи. "Знання" має значною мірою енциклопедичний характер. Порядок і стабільність розглядаються як важливі цінності в школі та за її межами, при цьому існує прагнення до одноманітного суспільства. Ефективний шлях передачі цих цінностей і забезпечення такого підходу до знань – суворе дотримання шкільного розкладу з мінімальним простором для додаткових занять або нових предметів. Існує невелике відхилення від національної програми. Сучасні явища, що мають великий інтерес для молоді, вважаються не важливими або такими, що мають низький навчальний статус, наприклад вивчення місцевих умов і історії. Шкільні підручники мають відображати суспільство таким, як воно є. Для школи не йде мова про те, щоб змінити загальні цінності. Для опису домінуючої поведінки або груп більшості використовуються такі терміни, як "нормальний" або "природний".

Школа зосереджена більше на тому, щоб учити, ніж на тому, щоб вчитися. Вважається, що учні не можуть вибрати власні методи навчання, і вчитель планує заняття, не радячись з учнями. Важливо забезпечити ефективне викладання. Чим одноманітніші наші учні, тим легше це зробити.

Характерні коментарі:

"Діти виховуються неправильно. Вони абсолютно нікого не поважають".
"Дуже мало фільмів і телепередач можна назвати по-справжньому культурною продукцією. Нам не потрібно згадувати про це, коли ми навчаємо дітей".
"Ми повинні зберігати нашу культурну спадщину".

Етап 2:

Цінності ОДГ/ ОПЛ згадуються в програмі, але не в обов'язковому порядку	Учням дається можливість висловлювати свої думки	Учням видаються на свій розсуд визначені варіанти того, як працювати, причому рішення приймає вчитель	Визнаються особливі потреби. Різне культурне походження розглядається як перешкода, яку можна здолати. Здійснюються деякі заходи з урахуванням різноманітності	Можуть використовуватися упереджені шкільні посібники, а ті частини, що не підходять під програму, можуть ігноруватися	Декларується, що участь груп меншин підтримується, але для їх інтеграції активні дії не здійснюються

На етапі 2 відбуваються певні зміни в поведінці, наголошується на певній прихильності до демократичних цінностей і прав учнів, причому це відбивається в офіційних документах. Думки учнів беруться до уваги в основному для підтримки планів учителів. Учні можуть наводити приклади з реального життя, коли це стосується того, що вивчається в школі. Використовуються різні сфери інтересів учнів, але тільки тоді, коли це корисно для вчителя, і лише як доповнення до певного плану або як засіб підвищення мотивації.

Необхідно поважати вибір учителя щодо форм і методів викладання. У вчителів професійні знання, а в учнів таких немає. Коли учням надається свобода вибору, то в основному це робиться для того щоб їм було цікаво працювати над тією темою, яку їм запропонував учитель.

На цьому етапі важливо якомога більше знівелювати культурні й інші відмінності. Мета здійснюваних заходів – адаптація до більшості, а не інтеграція. Цінності більшості, як і раніше, є нормою. Приділяється увага фізичним перешкодам і деяким труднощам у навчанні. Культурна, соціальна й етнічна різноманітність в основному ігнорується.

Стабільність важлива, і її легко підтримувати в одноманітному суспільстві. Нові категорії учнів і вчителів можуть порушити це, тому навіть якщо заяви груп меншин і приймаються, не робиться ніяких активних зусиль для того щоб розширити основу для набору.

Характерні коментарі:

"Перш ніж вимагати визнання своїх прав, учні повинні довести, що вони можуть брати на себе і використовувати відповідальність".
"Демократії навчають на уроках соціальних наук і історії".
"Я є фахівцем".
"Учні, які представляють інші культури, цікаві".
"Давайте вислухаємо жіночий погляд на ці речі".

Етап 3:

Справжні зміни починаються на етапі 3. На цьому рівні поведінка набагато більше відповідає тим цінностям, які виражені в політичних документах.

Цінності ОДГ/ОПЛ сформовані в першому пункті програми як основа всієї освіти. У шкільній політиці підкреслюється важливість дотримання прав людини	Вчителі заохочуються в тому, щоб залучати учнів до процесу навчання. Вчителі і учні разом планують цей процес. Існує простір для індивідуального вибору	Навчальна програма орієнтована на учнів	Не дозволяється використовувати упереджені підручники	З'являються і підтримуються досягнення і унікальні культурні риси меншин. Активно розглядаються гендерні питання.

Для людей, які працюють у школі, на етапі 3 цінності прав людини є основними в їх повсякденній роботі. Демократія вивчається не як окремий предмет, а здійснюється на практиці в різних ситуаціях. Критичне й аналітичне мислення є важливими навичками і можуть вивчатися в рамках багатьох предметів.

Вчителі і керівники шкіл не є рабами навчальної програми. При плануванні курсів і окремих уроків враховуються потреби й інтереси учнів. Правила є відкритими і не дуже докладними. Права завжди супроводжуються відповідальністю. Школа з високим рівнем демократії і можливостями для співробітників і учнів – це зовсім не школа без правил!

Керівники і співробітники цінують різноманітність і використовують її для розширення соціальних навичок учнів та їх світогляду. Замість того, щоб використовувати такі слова, як "нормальний" або "природний" для опису домінуючої культури, характеризуючи при цьому меншини як "дивні", вчителі прагнуть дати опис існуючій різноманітності на рівній основі.

Характерні коментарі:

"Для нас честь, що батьки довірили нам виховувати своїх дітей".
"Ми тут для наших учнів".
"Глобалізація тільки розпочалася, наші учні будуть краще підготовлені, ніж більшість інших, до життя в майбутньому суспільстві".

Етап 4:

Цінності ОДГ/ОПЛ мають виражатися не тільки в навчальній програмі, але й стати головним аспектом всього шкільного життя. Шкільна атмосфера визначається рівністю і дотриманням прав людини: шкільні керівники "живуть" у дусі демократії і поваги	Учні визнаються як експерти щодо власного навчання	Шкільні керівники на практиці і в заявах виявляють пошану і відкритий підхід до різноманітності	Коли не існує об'єктивних матеріалів, то школи розробляють свої власні	Уміння жити в умовах різноманітності розглядається як додаткові навички – для всіх учнів і для вчителів

На цьому етапі немає необхідності додатково роз'яснювати цінності. Освіта для демократичного громадянства і цінності прав людини проникають у всі сфери життя школи.

Будь-яка ознака неповаги або неетичної поведінки сприймається серйозно. Учні систематично проводять оцінку методів викладання та оцінюють і свою власну роботу. Школа вкладає час і ресурси для того щоб отримати додаткову користь з різноманітності й дізнатися більше про неї. Загальне бачення майбутнього пройняте оптимізмом.

Характерні коментарі:

> *"Я весь час думаю, наскільки чутливими і зрілими є наші учні. Як все це відрізняється від того часу, коли я сам ходив до школи!"*
> *"Коли наші учні закінчують школу, вони знають, що краще для них і для оточуючих. Вони налаштовані критично, ними не просто маніпулювати".*
> *"Ми кращі, але нам, як і раніше, багато чому потрібно повчитися".*

5.3. Співпраця, комунікація та участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення

Співпраця, комунікація і активна участь є найважливішими цінностями[4], якщо школа дійсно може претендувати на визнання того, що вона дає учням освіту у сфері демократичного громадянства. Для того щоб функціонувала демократія, потрібна розвинена система комунікації. Активні громадяни в демократії, за визначенням, повинні брати участь і навчатися навичкам співпраці, переговорів і компромісів. Їх права поєднуються з відповідальністю. Одна з цих форм відповідальності полягає в тому, щоб бути активним учасником, а інша – проявляти терпимість як пошану до різноманітності: таким чином, знов демонструється взаємозв'язок між трьома принципами ОДГ, що існують в Раді Європи.

Природно, ми чекаємо побачити яскраво виявлену присутність цих принципів у роботі самої школи. Точно так, як і активні громадяни беруть участь у житті того суспільства, де вони живуть, – так само і учні візьмуть активну участь у житті демократичної школи – і школа, яка претендує на визнання наявності демократії, братиме активну участь у житті своєї громади.

Проте є сили, які можуть протидіяти такій демократичній участі. Дійсно, школи створили значний простір для самовизначення. У попередньому обговоренні ключової сфери 1 розглядалося те, яким чином керівництву школи необхідно діяти у вищих інтересах школи, і яка роль у цьому учнів й інших учасників процесів, іноді стримуючи зовнішній тиск з боку уряду або суспільства. Отже, іноді школі потрібно захищати себе від тиску з боку суспільства, якщо це відповідатиме її вищим інтересам. Втім, це природна суперечність, яка завжди присутня в демократії, і нічого дивного в цьому немає. Проте в багатьох європейських країнах сьогодні існує тиск на школи з метою, щоб вони функціонували в рамках існуючого ринку освіти. Ринкові сили й активна конкуренція між школами розглядаються як могутні інструменти, що дають змогу удосконалити школу і підняти стандарти на вищий рівень.

4. Див. додаток II.

Етап 1:

Школа повинна прагнути бути кращою, ніж інші, і учні повинні бути активно залучені в роботу школи	Керівники концентруються виключно на інтересах школи і на її повсякденній роботі, що необхідно захищати в першу чергу	Школа не підтримує участь батьків або консультації з ними: сама установа є експертом	Школа інформує батьків про свої плани роботи	"Стороннім" не надається активна роль для участі у житті школи	Інші заклади розглядаються як конкуренти: успішний досвід зберігається в межах школи	Не передбачається участь школи в сприянні гендерній рівності: самі дівчата повинні добиватися цього. Вважається, що групи меншин або неблагополучні групи можуть знизити стандарти – і тому вони розглядаються як загроза

Тиск, що його чинять на школу, щоб вона ставала конкурентоспроможною і досягала вищих результатів, ніж її сусіди, може викликати прагнення до замкнутості і протекціонізму, яким, як вважається, не місце в здоровій демократії. Під таким тиском школа може розглядати досягнення високих стандартів учнів не просто як важливу мету саме для них, а як завдання для виживання закладу: в цьому випадку школа вважатиме за краще зараховувати до складу учнів дисциплінованих, передбачуваних дітей, які добре вчаться, а дітей з неблагополучних сімей або інших меншин розглядати як потенційно неуспішних, які можуть підірвати успіхи школи під час державних іспитів.

Цей же тиск може змусити школу не брати участь в обміні передовою практикою і професійним досвідом з іншими школами. Якщо стратегії викладання і навчання виявляються успішними, то може бути і серйозний стимул до того, щоб тримати їх у таємниці: вчителі в інших школах стають конкурентами, а не колегами. В таких умовах стосунки з іншими органами або особами, діловими колами або ГО (громадськими організаціями) поза школою швидше за все переслідуватимуть мету отримання якихось матеріальних вигод для школи, а не забезпечення справжніх партнерських зв'язків або демократичної співпраці.

З низки причин у цьому контексті прагнення школи до самовизначення може повернути її розвиток у зворотному напрямі, а не шляхом просування до демократії.

На етапі 1 ваше сприйняття школи образно виявлятиметься як синдром "фортеця в облозі". Інтереси школи понад усе, а зовнішній вплив (у тому числі і з боку батьків) може лише завдати збитку: в кращому разі вони нібито не розуміють, що потрібно школі і які її справжні цілі, а в гіршому – вони можуть стати суперниками, для яких буде вигідним ослаблення школи як системи освіти.

Учням потрібно нагадувати, що їх школа – найкраща, і вони повинні довести, що вони її гідні. Різноманітність взагалі не враховується. Завдання школи на цьому етапі не в тому, щоб встановлювати контакти з малозабезпеченими групами і меншинами: крім того, недостатні знання цих дітей нібито можуть негативно позначитися на результатах іспитів і таким чином підірвати статус школи.

Характерні коментарі:

> *"Над усе – інтереси школи".*
> *"Учні повинні відповідати вимогам школи: ми не можемо витрачати час і енергію на тих, хто відстає".*
> *"Нам не потрібна думка зі сторони: школі видніше".*

Етап 2:

Школа хоче, щоб її учні досягали кращих результатів для того, щоб підняти свій статус	Існує певне визнання того, що школа є частиною більш широкої громади, однак мало з нею пов'язаною	Школа знає, що існує для учнів і у визначених рамках для їх батьків, але не розглядає їх як партнерів	Учні і батьки визнаються як зацікавлена сторона, але не як учасники, а швидше як вияви шкільної повсякденності	Школа підтримує партнерські зв'язки з іншими організаціями, але ставиться до них стримано і прагне одержати тільки матеріальну підтримку	Школа готова інформувати про передову практику, але для досягнення певного статусу, а не для обміну досвідом	Школа пасивно ставиться до ізольованих груп або до груп меншин: школа вважає, що вони самі повинні брати участь, якщо хочуть

На етапі 2 ви прагнутимете до того, щоб було помітно, яку роль ви відіграєте на рівні вашої громади. Тому приємно, коли окремі групи використовують деякі види шкільних структур. Важливе значення має спілкування з батьками і родинами: школа із задоволенням інформує їх про те, що вона від них чекає, але не вітає зворотний зв'язок. Якщо ви за характером підприємець, ви будете підтримувати зв'язок з діловими колами: сама думка, що спонсорство з боку бізнесу дасть певні кошти, приносить задоволення, поки, проте, ділові кола не вимагають щось у відповідь.

Ви пишаєтесь прекрасними педагогічними ідеями, які ви здійснюєте на практиці в школі: поширення інформації про них підвищує статус школи. Проте, можливо, вам не хотілося б вдаватися до подробиць: немає сенсу видавати свої секрети, оскільки школа по сусідству на торішніх іспитах досягла майже таких самих результатів, як і ваша.

Ви високо цінуєте, коли учні з груп меншин подають заяву про вступ до вашої школи. Проте їх просто необхідно попередити, як багато доведеться їм працювати, для того щоб відповідати рівню школи.

Характерні коментарі:

"Ми завжди досягаємо того, що батьки знають, чого від них чекають".
"Ця школа для вас: не розчаровуйте її".
"Ми вітаємо спонсорство з боку бізнесу".
"Ми вітаємо старанних учнів із груп меншин".

Етап 3:

Чиниться тиск на вчителів і учнів для досягнення високих стандартів, частково на користь самих учнів, але і з урахуванням конкуренції	Школа бере участь і підтримує діяльність громади, але не залучає саму громаду до своєї внутрішньої роботи	Існує регулярний контакт з батьками учнів і родинами; школа підтримує і враховує їх думку	Існує могутній потік інформації від школи, і батьки можуть висловлювати свою думку. Школа підтримує зв'язки із організаціями, яких вона охоче залучає, особливо як експертів для проведення занять або консультування учнів	Школа з готовністю ділиться своїм передовим досвідом з іншими школами і фахівцями	Школа робить значні зусилля для встановлення контактів і набору учнів і вчителів з меншин та ізольованих груп, для того щоб інтегрувати їх у культуру школи і для успішної роботи

На цьому етапі ви пишаєтесь тим, на якому рівні ваша школа пов'язана з громадою. Чудово, коли так багато учнів зайнято в різних формах громадської роботи: які прекрасні різдвяні вечори для немолодих!

Ви із задоволенням надаєте можливість батькам розповісти про те, що вони думають про освіту, яку здобувають їх діти, – хоча шкода, що так багато їх ідей зовсім не підходять. Однак і просто поспілкуватись теж непогано.

Ще однією перевагою є те, що ви пропонуєте батькам, місцевим діловим колам і керівникам місцевих органів влади встановити контакт і поділитися своїм досвідом і знаннями з учнями. Добре також проводити регулярні зустрічі з колегами з місцевих шкіл і обмінюватися передовою практикою. Школа готова активно відгукнутися на заяви учнів, що належать до ізольованих груп і меншин, та допомагати їм включатися в культуру школи.

Характерні коментарі:

"Ми вітаємо численних відвідувачів у школі. Звичайно, ми раді і батькам".
"Ми вельми заохочуємо різноманітність".
"Ми чекаємо серйозних досягнень від учнів – і ми радіємо за них, коли вони показують високі результати".

Етап 4:

Учні повинні самі досягати високих результатів: адже вони отримують користь від школи і це приносить користь суспільству	Всі учасники і громада роблять внесок і отримують користь від школи	Школа розглядає всіх учасників і партнерів не тільки як тих, хто робить цінний внесок, але і як потенційних одержувачів переваг: це більше, ніж партнерство, це справжні демократичні стосунки

У цій ключовій сфері значною мірою поєднуються всі три принципи ОДГ: коли демократичні цінності співпраці, комунікації і участі вкорінені в житті школи, вони протидіють негативним наслідкам конкуренції. На цьому етапі відбувається об'єднання. Як свідчить таблиця, ті, хто бере участь у житті школи, є партнерами в загальній діяльності на благо всіх. Участь у житті суспільства і саме суспільство розглядаються як двосторонній процес, що несе переваги для всіх.

Школа вірить у те, що учні прагнутимуть до вдосконалення (і допомагає їм у цьому), надалі така довіра винагороджується визнанням статусу даної установи, але при цьому не є головним стимулом, оскільки школа глибоко усвідомлює, що вона існує і працює для учнів і для широкого суспільства.

Характерні коментарі:

"Ми всі є учасниками процесів".
"Ми працюємо разом: ми допомагаємо школі, а вона допомагає нам".
"Подивіться, яких прекрасних результатів досягають наші учні на іспитах!"

5.4. Дисципліна учнів

Рада учнівського самоврядування загальноосвітньої школи міста Волверхемптон, Великобританія

Дисципліна залишається основною пересторогою школи і викладачів, які не бачать, куди їх може завести демократія. Вони побоюються, що учнів, коли їм нададуть право голосу, неможливо буде закликати до дисципліни: учні не будуть згодні з вказівками; вони будуть позбавляти авторитету школу – і все закінчиться хаосом.

Досвід демократії полягає в протилежному, проте це не є питанням, що розглядається в цьому посібнику. Тут менше говориться про три принципи, ніж в інших ключових сферах, оскільки тут існує взаємодія. Чотири етапи певною мірою тут передбачувані, оскільки вони досягаються після екстраполяції інших трьох ключових сфер.

Етап 1:

Керівництво школи визначає правила і стежить за їх виконанням – навіть якщо учні ними незадоволені або протестують проти них	Правила є правилами, при цьому не враховуються різні культури, походження або потреби

На цьому, першому етапі, школа встановлює правила. Вчителі (або, швидше, керівники школи) знають все краще за інших. І це не обговорюється. Не повинно бути ніяких причин (таких, як відмінності), щоб не виконувати правила.

Характерні коментарі:

"Робіть, як вам говорять – або буде гірше".
"Мені не важливо, хто ви: ви знаєте правила".

Етап 2:

Керівництво школи визначає правила і стежить за їх виконанням, але хоче знати реакцію учнів – і часто розчаровується	У школі є певне розуміння різноманітності учнів і можуть прийматися заходи з урахуванням відмінностей (наприклад, в одязі або релігійних традиціях)

Ви хочете, щоб учні брали на себе відповідальність, та іноді говорите з ними про це. Проте вони постійно вас розчаровують.

Ви виявляєте терпимість до відмінностей: наприклад, ви не створюєте жодних проблем з проведенням релігійних свят. А в тому суспільстві, де носять шкільну форму, ви гнучко ставитеся до тих учнів, які одягаються відповідно до своїх релігійних настанов.

Характерні коментарі:

"Чому ви не хочете поводитися відповідно?"

"Чому ви завжди мене розчаровуєте?"

"У нашій школі існує терпимість".

Етап 3:

Хоча є межа для поступок, багато правил обговорюються і узгоджуються з учнівським органом	... і багато учнів співпрацюють і навіть допомагають дотриманню правил поведінки	Проводяться консультації, в яких беруть участь меншини

Хоча правила встановлюються школою, можна бачити, що є багато простору для обговорень і переговорів. Учні з готовністю беруть у цьому участь, і досягаються компроміси. Такі обговорення завжди забезпечують бажання почути думку меншості. Старші учні готові відігравати роль керівників для забезпечення виконання цих правил. Вони багато в чому направляють молодших школярів.

Характерні коментарі:

"Ми можемо це обговорити, але ви знаєте, що є і межі".

"Хтось повинен підтримувати порядок: ви знаєте правила".

"Кожен може висловлювати свою думку".

"Ми перевірили, щоб це підходило групам меншин".

Етап 4:

Увесь кодекс поведінки і правила в школі розробляються на основі консультацій і переговорів з учнівським органом, при цьому забезпечується повна участь меншин: і учні відіграють свою роль або як "лояльні громадяни", або/і як представники влади (префекти/уповноважені) при їх виконанні і контролі за дотриманням

Правила приймаються демократичним шляхом – або в існуючих групах, або шляхом створення нових форумів, – і їм слідують також демократичним чином. Міцний порядок відповідає інтересам усіх, – особливо якщо всі можуть висловитися при його плануванні.

Коли існує атмосфера взаємної поваги, то немає взаємин "вони і ми" між учителями і учнями, а цькування між учнями мінімальне.

Характерні коментарі:

"Це наша школа: вона функціонує завдяки нам".

"Ця школа – для всіх. Вона повинна бути хорошою для всіх і кожного".

6. Крок за кроком: шлях до демократичного врядування

Отже, з чого вам почати? Після того, як ви усвідомили, що демократичне врядування є єдиним шляхом вперед, вам потрібно визначитися, з чого ви почнете цей рух. Управління школою здійснюється в багатьох сферах, формальних і неформальних. Ваш рівень демократичного врядування виявляється достатньо чітко в тому, як ви підходите до офіційних відносин з вищестоящими органами, співробітниками і учнями, але, можливо, навіть більше в тому, як ви ухвалюєте окремі рішення в неформальній обстановці у щоденній діяльності. Ваше особисте ставлення; ваше керівництво повсякденними справами; врегулювання конфліктів; неформальні зустрічі з учнями, співробітниками і відвідувачами – усе це відображає, причому більше, ніж якась письмова заява, те, що ви дійсно цінуєте понад усе. Зрозуміло, не мається на увазі, що закони і правила взагалі не мають значення або їх можна ігнорувати.

У даному розділі ви знайдете практичні рекомендації про дії, крок за кроком, від авторитарного до демократичного врядування школою в деяких формальних і неформальних сферах, з якими має справу шкільний керівник. Нагадаємо, ці ключові сфери:

1. Врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою.
2. Ціннісно-орієнтована освіта.
3. Співпраця, комунікація і участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення.
4. Дисципліна учнів.

Ми показуємо, як ці чотири ключові сфери відображають демократичне врядування в чотирьох типових контекстах як формальних, так і неформальних.

Формальні контексти

Школа є закладом, і у багатьох аспектах установою бюрократичною. Як керівник ви повинні знати правила і процедури, і те, як вони впливають на людей. Тому вам потрібно проводити засідання і організовувати структури, тобто виконувати ваші формальні обов'язки. Це не означає, що це перешкоджає вашим зусиллям з демократизації: навпаки, офіційні рамки надають вам такі ж багаті можливості для поширення демократії, як і неофіційні. Ми вивчимо чотири формальні контексти, в яких можуть бути продемонстровані ваші позиції і цінності:

Особиста позиція.
Місцева шкільна рада (органи управління освіти).
Збори співробітників (педагогічна рада).
Учні.

Неформальні контексти

У школі керівник завжди виконуватиме свою роль лідера; те, як ви реагуєте на повсякденні ситуації, завжди оцінюється порівняно з очікуваннями і вимогами, пов'язаними з цією роллю. Те, що ви робите, має більше значення, ніж те, що ви проповідуєте. Як і в попередньому розділі, ми розглянемо чотири неформальні контексти, де можуть бути продемонстровані ваші позиції і цінності:

Особиста позиція.
Розмови в коридорах/спілкування.
Повсякденне управління/керівництво.
Врегулювання конфліктів.

Нижче наведено рисунок, який показує, в яких численних сферах, формальних і неформальних, ви працюєте, і де ви можете використовувати свої можливості. Подумайте над цим, а потім перейдіть до аналізу того, як (і де) ви можете здійснити нижчевикладені кроки.

Врядування в школі
місцева шкільна рада (органи управління освітою)
збори співробітників (педради)
учень
національне законодавство/ цілі
засоби масової інформації
офіційна позиція як директора
місцеві підприємства/ бізнес
організації батьків
особиста позиція
заклади культури
неформальні зустрічі, розмови в коридорах
врегулювання конфліктів
повсякденне керівництво

Ключова сфера 1: Врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою

Формальні контексти

Особиста позиція

Керівник школи є офіційним представником школи. У цій ролі ви несете відповідальність “зверху вниз” у системі освіти. Вам також необхідно регулювати сильний тиск з боку таких груп, як організації батьків, установи культури і ЗМІ. Цілі часто мають суперечливий характер. Те, як ви ставитеся до цих учасників і які інтереси ви виносите на перший план, є яскравим показником того, наскільки демократично ви ставитеся до шкільного врядування.

Крок 1: Ваш авторитет і ваша лояльність до вищого керівництва не ставляться під сумнів ні вами, ні ким-небудь іншим у школі. Законодавство і позиції є найбільш потужними чинниками в управлінні школою. У довгостроковій перспективі це буде незадовільним: жодного розвитку не відбувається, а ваша роль як керівника є в основному церемоніальною. Як новий директор ви можете вважати за потрібне розпочати з цього, але коли у вас зростатиме впевненість у собі, ви, ймовірно, намагатиметесь досягти більшої незалежності. Врешті-решт, ви – керівник	*Спробуйте зробити таке:* Зосередьтесь на одній із сфер; вивчіть правила з точки зору демократії. Поставте собі питання: навіщо потрібне це правило? Досягайте певної гнучкості, коли ви бачите переваги для всіх	**Особиста позиція**
Крок 2: Ви стали глибше розуміти ідеї, що лежать в основі існуючих правил. Ви не погоджуєтеся з усім, але, як і раніше, вважаєте, що важко відійти від правил, або ви не впевнені стосовно того, як їх тлумачити	*Спробуйте зробити таке:* Обговоріть законодавство з колегами; пройдіть курс шкільного законодавства. Це дасть вам змогу краще зрозуміти, де у вас не вистачає впевненості в тому, на що ви можете впливати. (Базова юридична освіта є цінною перевагою, але часто не враховується при підготовці керівників шкіл). Вивчіть поглиблено офіційні документи у сфері освітньої політики і більш відкрито викладайте вашу особисту думку і позицію	
Крок 3: Ви бачите свою роль як сполучну ланку між органами освіти і учасниками, і розумієте, що ви однаково підзвітні і тим, і іншим. Це створює на вас тиск і невпевненість, але також відкриває і перспективи для змін	*Спробуйте зробити таке:* Зосередьтеся на тому, що краще для учасників. Визначте, чого чекають від вас обидві сторони. Прочитайте документи, що присвячені політиці у школі, і перевірте, наскільки гнучко ви можете їх застосовувати!	**Врядування, лідерство і відповідальність перед громадою**

Такі можливості ширші, ніж ви думаєте! Гуннар Берг, професор педагогіки університету Уппсала, Швеція, проілюстрував це так[5]:

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

Юридичні обмеження,
що викладені в офіційних документах
простір для розвитку
обмеження,
визначені самою школою

Місцева шкільна рада (органи управління освіти)

Системи управління школами розрізняються залежно від країни. У більшості систем освіти керівним органом є місцева рада, що представляє політичну більшість. Така ж сама ситуація спостерігається і стосовно приватних шкіл. Рівень місцевої або регіональної автономії також розрізняється залежно від країни, але незважаючи на рівень незалежності керівник школи підзвітний якомусь вищестоящому органу

Врядування, лідерство і відповідальність перед громадою

Місцева шкільна рада

Крок 1: У ваших контактах зі шкільною радою[6] ви, ймовірно, обмежуєте себе офіційними звітами відповідно до правил. Як частина ієрархічної системи, ви повинні робити тактичний вибір у ваших контактах із владою. Інформація, яка надається, зводиться до мінімуму і часто не відповідає дійсності. Керівні органи отримують ту інформацію, яку, на думку директора школи, вони хотіли б отримати	*Спробуйте зробити таке:* Внесіть у вашу інформацію певні нюанси. Якщо ви, як і раніше, відчуваєте себе невпевнено, постарайтеся направити свою критику на ті чинники, які перебувають поза контролем керівників. Переконайтеся, що ваша інформація заснована на фактах, і дайте ваші пропозиції з поліпшення ситуації
Крок 2: Ви надаєте правдиву картину життя школи і наслідків політичних рішень. Ви можете розглядати шкільну раду як партнера, а не лише як вищий адміністративний рівень	*Спробуйте зробити таке:* Коли застаріле або необґрунтоване правило призводить до зниження ефективності або абсурду, повідомте про це у відповідний орган і спробуйте зняти з себе відповідальність за наслідки
Крок 3: Коли ви маєте справу з чиновником, ви ґрунтуєтеся на результатах своїх зустрічей і переговорів з учасниками і демонструєте вірність їхнім побажанням і потребам. Зрозумійте те, що ви краще знаєте реальний стан справ у школі, ніж члени ради, і їм вдалося б досягти більшого, якби ви їм надавали постійну і чесну інформацію	*Спробуйте зробити таке:* Запросіть членів ради у школу; нехай вони зустрінуться з учнями і співробітниками без вашої присутності. Запросіть учнів на зустрічі з шкільною радою і переконливо продемонструйте, що навіть якщо ви цінуєте думку обох сторін, ваше головне завдання – захищати інтереси ваших учнів. Чітко покажіть, що в цьому ви розглядаєте учнів як рівних партнерів

6. Термін "шкільна рада" використовується в цьому документі як загальне визначення керівного органу, перед яким несе відповідальність керівник школи, зокрема районне управління освіти.

Збори співробітників

Важливим інструментом у врядуванні в школі є збори співробітників. Ці збори можуть бути зведені до обміну інформацією і вирішення практичних проблем, але це може бути також і засобом для зміцнення загальних цінностей, глобальних завдань і участі

Крок 1: Оскільки ви несете відповідальність в основному перед вищестоящими органами, то до своїх співробітників ви ставитеся переважно як до інструменту своєї роботи. Ви самі відбираєте і передаєте відібрану інформацію, при цьому мало чекаючи активної участі. Ви, і тільки ви відповідаєте за важливі рішення. Можливо, це є серйозним навантаженням, але це дає вам відчуття, що ви контролюєте ситуацію	*Спробуйте зробити таке:* Надавайте частіше і регулярніше інформацію, особливо коли не існує ризику того, що ваші рішення підпадуть під критику або їх якось оцінюватимуть. Якщо у співробітників буде більше інформації, вони краще працюватимуть
Крок 2: Ви взяли за правило обмінюватися інформацією, перш ніж прийняти рішення. Співробітників також просять висловити свою думку з деяких питань. Проте інформація, як і раніше, має однобічний характер, і всі головні рішення приймаєте ви	*Спробуйте зробити таке:* Переконайтеся, що співробітники отримують відповідну інформацію своєчасно, до зборів, і дайте їм можливість сформувати свою думку. Уважніше прислухайтеся до того, що вони говорять, ведіть з ними переговори, переконуйте. Будьте готові до компромісу. Будуйте свою аргументацію на особистому переконанні, а не на вашій посаді. Пам'ятаєте, що ваші співробітники – високоосвічені люди і що їх сукупні знання, ймовірно, перевершують ваші в багатьох сферах
Крок 3: Завдяки систематичній і чесній інформації співробітники можуть брати активну участь у формуванні програми і в ухваленні рішень. Добивайтеся того, щоб збори із співробітниками не зводилися до обговорення повсякденних справ, таких як ксерокопіювання або користування мобільними телефонами. Навпаки, вам потрібно створити можливості для обміну думками з педагогічних та ідеологічних питань. Ви забезпечуєте також виступ таких доповідачів і експертів, які стимулюють мислення. Час від часу на збори із співробітниками запрошуються учні, які викладають свої погляди на ситуацію	*Спробуйте зробити таке:* Разом із співробітниками і учнями ви формуєте загальне бачення завдань для вашої школи. Ґрунтуючись на цьому баченні і відповідно до політичної волі і духу навчальної програми, ви разом ухвалюєте всі важливі рішення. Багато з тих рішень, які ви раніше приймали самі, тепер повністю делеговані вашим співробітникам

Учні

У більшості національних шкільних програм ви знайдете положення про право учнів брати участь у демократичних процесах своєї школи; наприклад, у формі ради учнів[7]. Але хоч би що було закріплено в нормах, учні не відчують справжньої демократії, якщо це не підтримуватиметься керівництвом школи. Той факт, що деякі учні зовсім юного віку, не є причиною для відмови від демократії

Крок 1:

Є школи, в яких немає ради учнів, або де це невідомо більшості учнів і де склад членів ради формується за невідомими критеріями

Спробуйте зробити таке:

Запросіть усіх зацікавлених учнів на засідання. Дайте їм рекомендації щодо того, як організувати раду учнів, а потім поглянете на хід подій

Крок 2:

Рада учнів існує, але вона не дуже активна. Її підтримують кілька учнів, але в цілому інші учні її мало помічають. Члени ради не отримують достатньо інформації про важливі питання для того щоб скласти власне враження. Коли їм надають право голосу, це стосується другорядних проблем, таких як вечірки класу і колір стін у класній кімнаті

Спробуйте зробити таке:

Якщо ви дійсно хочете, щоб учні активно брали участь в офіційних демократичних процесах, то їх потрібно в цьому підтримувати. Вони потребують порад, систематичної і повної інформації, практичної підготовки і коштів: у місці для проведення зборів, певному офісному обладнанні і часі для цієї роботи[8]. Переконайтеся, що ті учні, які активно залучені до процесу шкільної демократії, отримують визнання своїх зусиль

Крок 3:

Завдяки систематичній і повній інформації кожен має можливість викласти свою позицію і взяти активну участь у демократичних процесах. Разом із співробітниками і учнями ви розробляєте загальне бачення завдань для вашої школи. Ґрунтуючись на цьому баченні і відповідно до політичної волі й духу навчальної програми, ви спільно приймаєте всі важливі рішення. Той факт, що зрештою відповідальність лежить на вас, вас не дуже турбує. Справжнє демократичне врядування ґрунтується на довірі

Спробуйте зробити таке:

Усі важливі рішення в школі приймаються урядом школи, в якому учні і співробітники представлені на рівних. У початкових школах в ради включаються також представники батьків. Право вирішального голосу належить директорові школи. Така модель врядування в школі зустрічається, як і раніше, рідко, але вже існує у низці шкіл, наприклад у Північних країнах

7. Під поняттям "рада учнів" мається на увазі учнівське самоврядування, група учнів, які діють як представники своїх однолітків. Часто це називають також "радою школи". Рада учнів підтримується керівництвом школи.
8. Ви можете знайти практичні рекомендації в публікації: Trafford B, 2006, Raising the Student Voice, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Приклад демократичного врядування

У швецькому місті Содерталье всі середні школи зі старшими класами мають місцеву шкільну раду, де учні складають більшість. Ці шкільні ради приймають рішення щодо таких питань, як:

– бюджет, принаймні частина бюджету;

– набір співробітників;

– шкільний рік і канікули;

– нормативні документи;

– місія школи.

У цих школах директор виконує дещо іншу роль: як керівник і парламентар, якому дійсно потрібно використовувати демократичні методи врядування!

Неформальні контексти

Особиста позиція

Зміни потрібно почати з самого себе. Які у вас є стимули?

Крок 1:

Особиста думка не має великого значення. Ваше завдання – виконувати те, що було вирішено вищестоящими органами. Важливо знати правила. Якщо виникають проблеми, то лише тоді вам і потрібно шукати рішення. Учні розглядаються як об'єкт навчання

Спробуйте зробити таке:

Ставте собі час від часу питання: чи дійсно це правило розумне? Якщо ні, то що я можу зробити? Можливо, у вас виникнуть питання і стосовно того, чому ви стали керівником школи. За цим повинно було стояти щось більше, ніж просто виконання законодавства про освіту

Крок 2:

Ви проаналізували і зрозуміли наміри законодавців. В основному ви з ними згодні. Розумієте цінність демократичного врядування і необхідність того, щоб виконати побажання учнів і їх батьків, але також розумієте і ризики та перешкоди. Ви не хочете, щоб були створені такі механізми, які виявляться неконтрольованими

Спробуйте зробити таке:

Виділіть собі час для роздуму: яке моє бачення? Чи є демократичне врядування необхідним? Які його переваги? Як ми можемо реалізувати це в нашій школі? Пошукайте хороші приклади і вчіться на них, навіть якщо ви не можете повною мірою застосувати їх у вашій школі

Крок 3:

Ви переконані, що демократичні процеси можуть і мають бути використані на всіх рівнях у вашій школі. Питання в тому, як змусити всіх однаково бачити і розуміти ці процеси

Спробуйте зробити таке:

Мисліть стратегічно: аналізуйте, де ви зможете досягти певних легких перемог, і визначте ті цільові сфери, де ви могли б почати діяти. Розробіть план на найближчі два роки і встановіть особисті цілі. Наберіться терпіння!

Розмови в коридорах/спілкування

Мало існує таких місць для роботи, як школа, де є так багато неформального спілкування і де працює велика кількість людей у порівняно невеликому просторі. Як директор ви можете уникнути багатьох контактів, що вимагають багато часу, залишаючись у своєму кабінеті, або ж ви можете використовувати їх для зміцнення демократичної атмосфери, яку ви розвиваєте у вашій школі

Крок 1:	*Спробуйте зробити таке:*
У школі, де вчиться кілька сотень учнів, директор не часто спілкується з учнями поза своїм кабінетом, та втім, і з співробітниками також. Контакти обмежуються ввічливими вітаннями або періодичним виправленням поганої поведінки	Принаймні раз на день відвідуйте приміщення для співробітників, їдальню і шкільний двір. Розмовляйте з людьми і відвідуйте класи не просто за графіком або спеціально. Все це займе не більше двадцяти хвилин на день, але це – хороший внесок
Крок 2:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви здійснюєте керівництво, відвідуючи всю школу. Всі знають, де ви перебуваєте, і більшість осіб у школі, принаймні, знайомі вам. Учні сприймають вас як людину, а не просто як директора	Не уникайте участі в різних заходах. Відвідуйте збори, наприклад зустрічі класного керівника з батьками або планові збори викладача математики. Якщо у вас є якісь особливі інтереси або талант, використовуйте це як свою перевагу
Крок 3:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви рішуче налаштовані на те, щоб застосовувати демократичне врядування там, де це можливо. Ви постаралися досягти, щоб ваші основні співробітники підтримували ваші рішення. Це дасть змогу тим, хто відчуває себе менш упевнено, випробувати нові методи	Використовуйте кожну можливість для поширення і роз'яснення вашого бачення. Говоріть, говоріть, говоріть: повторюйте свої звернення і заохочуйте правильні тенденції, кожного разу, коли ви їх бачите. Використовуйте позитивні відгуки і заохочення для підтримки потрібних процесів. Не витрачайте дуже багато енергії на невеликі групи меншості, що не піддаються зміні

Повсякденне управління

Поточні адміністративні питання займають велику частину часу керівника школи, і їх не можна ігнорувати. Проте дуже легко потрапити у власноруч створену пастку, знаючи, що вам багато чого потрібно зробити і зробити добре. Перед вами лежать документи, вони привертають вашу увагу, і в більшості випадків ними займатися набагато простіше

Крок 1: Поточні адміністративні справи і контроль займають більшу частину дня. Оскільки відповідальність лежить тільки на вас, вам потрібно перевіряти, щоб все було зроблено правильно	*Спробуйте зробити таке:* Делегуйте значну частину повсякденних завдань адміністративним співробітникам. Ймовірно, їм сподобається, що у них стало більше відповідальності. Проаналізуйте ці завдання; можливо, ви зможете управляти, при цьому не займаючись їх вирішенням	**Повсякденне управління**
Крок 2: Ви обговорюєте повсякденні завдання з учасниками і бачите, які ще завдання ви можете передати на розсуд інших. Якщо їм потрібна додаткова підготовка, забезпечте її.	*Спробуйте зробити таке:* Переконайтеся, що адміністративні співробітники ніколи не забувають, для чого ви поставлені на цю посаду, і приверніть їх до роботи з учнями. Погоджуйте керівні принципи, а не докладні вказівки. Дайте деяким співробітникам більше можливостей, для того щоб ви самі змогли зосередитися на керівництві педагогічною діяльністю	
Крок 3: Делегуючи якомога більше завдань, ви досягли того, що не витрачаєте більше часу на документи, що накопичуються на вашому столі, ніж мінімально необхідного. Ви віддаєте пріоритет верховенству права, загальним завданням і тому, що відповідає першочерговим потребам учнів	*Спробуйте зробити таке:* Виходьте з того, що всі готові і можуть приймати правильні рішення. Контроль значною мірою може бути замінений регулярною оцінкою діяльності. Як завжди, ваше управління засноване на довірі	

Врядування, керівництво і відповідальність перед громадою

Врегулювання конфліктів

За будь-якого управління врегулювання конфліктів є постійним завданням, і тут керівництво школи – не виняток. Справа для шкільних керівників ускладнюється тим, що школа – це не тільки майданчик для роботи учнів і співробітників, але й публічний орган, що здійснює владу стосовно деяких зі своїх громадян. Це, а також той факт, що так багато людей проводять такий тривалий час в обмеженому просторі, призводить час від часу до конфліктів. Врегулювання конфліктів іноді є формальним питанням: конфлікт може, якщо він не буде врегульований на ранній стадії, призвести до формальних і юридичних наслідків.

Існує небезпека того, що керівник школи потрапить у пастку, відіграючи роль арбітра в конфліктах, або буде використаний учителями для залякування учнів. Ви повинні уникати цього. Простими порушеннями правил мають займатися співробітники, а не директор школи. Сприяйте тому, щоб люди долали свої розбіжності в поглядах через діалог

Крок 1:

Як директор школи ви приймаєте рішення, і жодні протести не можуть змінити вашу думку, навіть якщо потім зрозумієте, що ваше рішення було не зовсім правильним. Проте конфлікти, що врегульовуються таким чином, мають тенденцію виникати знову

Спробуйте зробити таке:

Вислухайте обидві сторони і перед ухваленням рішення запитаєте про їх пропозиції. Не бійтеся показати свою невпевненість і будьте готові змінити своє рішення, якщо з'явиться нова інформація

Крок 2:

Ви залучаєте інші, передусім конфліктуючі сторони, до розв'язання проблеми. Скористайтеся цією можливістю для того щоб дати хороший приклад взаємної поваги і відповідальності

Спробуйте зробити таке:

Створіть структури, наприклад комітет учнів з урегулювання конфліктів. Здійснюйте заходи для запобігання конфліктам, наприклад залучаючи учнів до розробки шкільних правил

Крок 3:

Ви завжди прагнете виявити і проаналізувати механізми, що лежать в основі конфлікту. Вивчіть структури: деякі форми негативної поведінки можуть бути пов'язані з організаційними або фізичними факторами, які можуть бути змінені. Якщо деякі типи конфліктів повторюються, шукайте конструктивні причини: як організовано розклад, як використовуються шкільні приміщення або розподіляються кошти. Постарайтеся проаналізувати конфлікт до того, як вдаватися до певних дій, або, якщо потрібні структурні зміни, залучіть до цього раду школи

Переконайтеся, що всі сторони конфлікту поважають один одного і, якщо можливо, досягніть взаємного порозуміння. Конфлікти врегульовуються краще тими, хто в них бере участь. Дійте як посередник і прагніть до консенсусу. Використовуйте вашу владу лише у крайньому разі

Ключова сфера 2: Ціннісно-орієнтована освіта

Одноманітне суспільство із загальними цінностями зникло в минулому, а, можливо, ніколи й не існувало. Історично державна освіта завжди була для тих, хто перебував при владі інструментом затвердження певних цінностей у свідомості населення. Влада, як і раніше, прагне цього, але в демократичних суспільствах ті цінності, які ми хочемо передати молодим поколінням, розробляються і підтримуються відкрито і в ході демократичного процесу. Цей розділ присвячено в основному таким цінностям, як демократія, права людини і повага до різноманітності, і тому, як ці цінності виявляються у формальному і неформальному контексті в школі. Сьогодні багато уваги приділяється досягненням учнів у навчанні, але ми не повинні забувати про іншу важливу роль освіти: вона призначена поширювати цінності і соціальні навички, що є умовою для мирного співіснування в сучасному суспільстві, яке рухається шляхом глобалізації. Після того, як ви визначили на підставі аналізу, викладеного в попередніх розділах, на якому етапі перебуває ваша школа в поширенні цінностей ОДГ/ОПЛ у навчанні, тут ви знайдете деякі рекомендації для подальшої діяльності.

ТУАЛЕТИ ПОГАНО ПАХНУТЬ, УРОКИ НУДНІ,
ЇЖА ОГИДНА, ВЧИТЕЛІ ГРУБІ ... О, ПОДИВІТЬСЯ, ЯКА ГАРНА КРАВАТКА

© Ради учнівського самоврядування Великобританії – www.schoolcouncils.org

Особиста позиція

Особиста позиція | **Ціннісно-орієнтована освіта**

Крок 1:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви не дуже замислювалися про демократію або інші цінності в освіті, оскільки в навчальній програмі з цього приводу немає конкретних директив. Ваше завдання полягає в тому, щоб процес навчання відбувався відповідно до існуючих правил	Поглибте свої знання: що говориться про цінності в конституції, конвенціях ООН тощо? Постарайтеся проаналізувати цінності, які в суспільстві кардинально змінюються. На цю тему існує багато теоретичних досліджень[9]
Крок 2:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви визнаєте свою відповідальність за те, щоб не тільки передавати знання і навички учням, але і певні цінності. Ви також визнаєте права учнів на вільне висловлювання своїх думок про те, що правильно, а що ні. Необхідно, щоб ваші співробітники теж поділяли такий підхід	Розширте бачення ваших співробітників. Використовуйте зовнішні джерела для підготовки в школі, у дискусійних форумах, семінарах тощо. Проаналізуйте і разом визначте загальні цінності, необхідні для існування нормального суспільства, і цінності вашої школи. Використовуйте для цього дні, присвячені професійній перепідготовці! Добийтеся того, щоб ці цінності були чітко викладені у всіх ваших нормативних документах
Крок 3:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви досягли того, що всі процеси у вашій школі здійснюються відповідно до атмосфери демократії і поваги до різноманітності. Шкільні підручники і навчальні матеріали розглядаються за такими ж самими принципами	Ваша відповідальність полягає в тому, щоб підтримувати високий рівень освіти, заснованої на цінностях. Постійно відстежуйте, чи виникають натяки на дискримінацію або інші типи неетичної поведінки. Використовуйте вашу посаду, щоб бути зразком, і намагайтеся оптимістично дивитися у майбутнє, вірити в людей, які оточують вас, незалежно від їх віку

Приклад ціннісно-орієнтованої освіти:

Іноді потрібна сміливість, для того щоб зосередитися на цінностях і відкрито обговорити складні проблеми. У професійно-технічному училищі лісового господарства і деревообробки в Карловаче, Хорватія, в 2005 р. було здійснено навчальний проект щодо боротьби з торгівлею людьми.

Цілі проекту були такі:

– навчити молодь виявляти проблему, її причини і наслідки;

– розвинути навички, які дозволять їм уникати небезпечних ситуацій.

Методи: методи участі в активному громадянстві, наприклад через переговори, парламентські обговорення, рольову гру, підготовку плакатів і газет, фільми і роботу в Інтернеті.

Партнери, які брали участь: учителі, учні, мер і міська рада Карловача, місцева поліція, ГО (громадські організації) і місцеві ЗМІ.

Проект було відзначено і визнано на національному рівні як ефективну практику щодо ОДГ/ОПЛ.

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

Місцева шкільна рада (органи управління освіти)

Принципи, сформовані в рамках освіти на локальному рівні і засновані на цінностях, різні в різних країнах, однак коли такі керівні принципи існують на місцях, вони переважно мало чим відрізняються від національних критеріїв освіти. Зрозуміло, там, де існують релігійні школи, ситуація інша. Проте як керівник школи ви можете використовувати свою позицію, щоб підкреслити важливість демократичних цінностей для практичного використання на всіх рівнях у суспільстві, і не в останню чергу, в керівних органах, найбільш близьких до учнів та їх батьків

Крок 1:	*Спробуйте зробити таке:*
Ви робите те, за що ви офіційно несете відповідальність перед місцевою шкільною радою. Інші цінності, крім тих, що відображені в офіційних документах, вас не стосуються	Викладіть керівникам місцевої шкільної ради необхідність ухвалення етичних керівних принципів. Висуньте свої пропозиції, але намагайтеся почати з малих кроків
Крок 2:	*Спробуйте зробити таке:*
Вам вдалося привернути увагу до завдань школи у зв'язку з швидкими змінами суспільства. Як шкільний керівник, який має найтісніший контакт з молодими сім'ями і дітьми, ви знаєте більше інших про зміни в цінностях або сімейних стосунках, а також про необхідність поваги до загальних цінностей	Проінформуйте місцеву шкільну раду про той прогрес, якого вам вдалося досягти у вашій школі щодо активної участі співробітників і учнів. Ви виступаєте не тільки як представник керівників шкільної системи, але і представником від школи перед цими керівниками
Крок 3:	*Спробуйте зробити таке:*
Ваші стосунки із шкільною радою ґрунтуються на довірі. Ви – важливе джерело інформації для керівників. Не забувайте, що ви є експертом, і тому можете, надаючи місцевим керівникам системи освіти цінну інформацію, допомогти їм в ухваленні ефективніших рішень. Деякі з ваших пропозицій уже привели до очевидних покращень	Використовуйте свою позицію для привернення уваги керівників до необхідності врахування інтересів уразливих груп та інших сфер, де ви бачите можливість загрози демократичним цінностям і правам людини. Добрі результати, отримані вами в цій сфері, полегшать владі можливість надати вам додаткове фінансування, яке може знадобитися для поліпшення становища дітей і молодих людей, що належать до групи ризику

Місцева шкільна рада

Ціннісно-орієнтована освіта

Збори співробітників

Учителі часто працюють ізольовано, за закритими дверима класу, і в результаті їх зусилля часто оцінюються тільки через успішність учнів і більше ніяк. У них небагато можливостей, щоб збиратися для обговорень, присвячених педагогічним і етичним питанням. Збори співробітників повинні надати таку можливість

Крок 1: Завдання співробітників обмежуються викладанням і підтримкою порядку в класі. Формальні знання і навички завжди мають більше значення, ніж поведінка і цінності. Збори співробітників використовуються для вирішення технічних і формальних питань	*Спробуйте зробити таке:* Внесіть зміни до порядку денного: охопіть такі сфери, як етичні дилеми, відомі всім учителям. Ви можете також дати співробітникам певну домашню роботу до зборів: прочитати статтю з конкретної теми, дати опис етичної дилеми, з якою вони стикнулися, або викласти письмово особисту думку, наприклад про те, як зменшити кількість прогулів	**Збори співробітників** / **Ціннісно-орієнтована освіта**
Крок 2: Збори співробітників використовуються також для підвищення кваліфікації, наприклад, завдяки запрошенню експертів: що відбувається у зовнішньому світі, що впливає на цінності? Переконайтеся, що ваші співробітники отримують свіжу інформацію про події у навколишньому світі, передусім про цінності, що змінюються, і суспільні стосунки	*Спробуйте зробити таке:* Ґрунтуючись на загальній інформації про зміни в цінностях і суспільному житті в цілому, співробітники можуть зосередитися на розумінні та профілактиці замість контролю і покарання. Вам не обов'язково використовувати збори співробітників для вирішення простих адміністративних або практичних питань; люди несуть відповідальність і вирішують такі проблеми без вашої допомоги	
Крок 3: Оскільки повсякденні питання і тлумачення правил більше не займають увесь час, то на порядку денному головна увага приділяється цінностям і завданням. Важливо, щоб ви як керівник самі присвячували свій час аналізу і дослідженням, щоб стати джерелом довіри і ентузіазму для ваших співробітників	*Спробуйте зробити таке:* Співробітники, учні і керівники шкіл працюють разом над створенням відповідної атмосфери в школі. Такий підхід відомий і поділяється всіма. Ви ж забезпечуєте те, щоб форма і зміст освіти відповідали цінностям ОДГ/ОПЛ	

Учні

Що забезпечує успіх школи? Багато досліджень вказують на те, що успішна школа – це така школа, яка завжди на перше місце ставить потреби й інтереси учнів. У хорошій школі ніхто не забуває про те, навіщо вона потрібна: саме для учня

Ціннісно-орієнтована освіта

Учні

Крок 1:

У авторитарній школі учні створюють найнижчий рівень у шкільній ієрархії; не впливають жодним чином на питання викладання. Їх цінності не враховуються

Спробуйте зробити таке:

Сприяйте тому, щоб співробітники виділяли загальні цінності, а не тільки факти і навички в рамках викладання своїх предметів. Залучайте учнів до розробки правил школи і до інших рішень, які тісно пов'язані з цінностями

Крок 2:

Сьогодні в класі разом навчаються учні різного етнічного і культурного походження, школа стає спільним знаменником в їхньому житті. Тому ми повинні розглядати школу як ідеальне місце для реалізації демократичних цінностей і прав людини, місце, де різні думки висловлюються з відвертістю і вислуховуються

Спробуйте зробити таке:

Ми повинні досягти того, щоб учні усвідомлювали, що в підручниках не обов'язково висловлюються неспростовні істини; цей текст завжди потрібно розглядати виходячи з системи цінностей автора

Крок 3:

Чому ми повинні навчати? Зрозуміло, що знань і навичок недостатньо. Ми повинні включати як мету в навчальні плани з усіх предметів розвиток критичного і незалежного мислення. Ви розумієте необхідність залучення учнів формально і неформально в роботу зі створення етичних рамок у вашій школі

Спробуйте зробити таке:

Поставте під сумнів існуючі норми, висунувши на перше місце різноманітність. Завжди вказуйте на переваги ширшого підходу, не забувайте про знання, якими володіють учні в класі, про досвід ваших учнів.

Див. також **крок 3** в розділі *"Збори співробітників"*

Неформальні контексти

Ми вже про це говорили: добрі наміри, викладені в документах, мають невелике значення, якщо шкільні керівники і співробітники не доводять, причому регулярно і в повсякденних ситуаціях, що формальні заяви дійсно є правдою.

Особиста позиція

Крок 1:	*Спробуйте зробити таке:*
Ваші особисті цінності не мають значення. Ви довіряєте вищестоящим органам. Цінності не є пріоритетом, за винятком, ймовірно, стабільності, порядку і уміння підкорятися	Запитайте себе: які мої стимули? Яку школу я хотів би бачити? У якому суспільстві? Які цінності я хотів би передати своїм учням? (Або ви можете просто запитати себе: чому я хочу бути керівником школи?)
Крок 2:	*Спробуйте зробити таке:*
Вам зрозуміло, що ви хочете зробити щодо цінностей, які повинні виявлятися у викладанні й повсякденному житті в школі. Ви також почали поширювати ваші ідеї серед людей, які вас оточують	Розширте свої цілі: ви хочете, щоб уся школа поділяла однакові цінності, тому приділіть час і енергію запровадженню такого підходу. Вам необхідно також залучити учнів у формальні і неформальні обговорення демократії, прав людини і поваги до всіх людей. Як завжди, сприяйте добрим ініціативам
Крок 3:	*Спробуйте зробити таке:*
Вам дійсно подобаються нові аспекти життя, як вони відображені в поведінці і цінностях усіх сфер суспільства, які представлені у вашій школі. Ваша власна активна участь є джерелом натхнення для учнів і співробітників	Досягніть того, щоб всі зрозуміли сенс і силу тієї моделі поведінки, яку ви позиціонуєте. Вчителі та інші дорослі в школі повинні глибоко усвідомити свою роль як зразок для наслідування, а старшокласники зрозуміти цю роль щодо молодших учнів

Особиста позиція

Ціннісно-орієнтована освіта

Розмови в коридорах/спілкування

Бути керівником школи означає певною мірою працювати односібно, втім, як і на більшості посад менеджера, завжди існує ризик відчуження від співробітників і учнів

Крок 1:

Розмови в коридорах у більшості випадків є марним витрачанням часу

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: які моделі поведінки я хотів би бачити у моїх учнів? Що є хорошою моделлю для ділових стосунків на робочому місці? Які цінності відображені в моїй власній поведінці?

Крок 2:

Неформальні зустрічі дають вам цінну інформацію про настрої в суспільстві й кодекси поведінки у вашій школі. Ви не боїтеся займати особисту позицію і закликати учнів і співробітників ділитися думками і відчуттями з вами

Спробуйте зробити таке:

Розширте можливості для учнів і співробітників зустрічатися поза класом: загальне кафе, їдальня й інші приміщення для відпочинку співробітників і учнів можуть бути кроком вперед до вищого рівня взаєморозуміння

Крок 3:

По всій школі ви відчуваєте відкриту і невимушену дружню атмосферу, яка пояснюється справжнім інтересом до оточуючих. Ви організовуєте культурні заходи для співробітників і учнів: святкуєте дні народження, організовуєте спортивні заходи й інші змагання, тобто все те, що об'єднує людей і забезпечує учням позитивне співіснування незалежно від соціальних обмежень. Додатковим позитивним результатом може бути те, що учні з більшою лояльністю і партнерством ставитимуться до викладача, якого вони побачили в сприятливому світлі поза своїм класом

Розмови в коридорах/спілкування

Ціннісно-орієнтована освіта

Повсякденне управління

Значна частина повсякденного управління має формальний характер. Неформальний аспект полягає в тому, як ви розподіляєте свої пріоритети і енергію. Проте повсякденне управління включає також і те, як ви відповідаєте на питання, наскільки ви відкриті для контактів і як ви вирішуєте прості повсякденні проблеми

Крок 1:

Ви пишаєтесь відмінною бухгалтерією. Шкільна рада, співробітники й інші учасники можуть бути впевнені, що все у вас гаразд

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: і цього достатньо? Цим потрібно обмежитися? Дуже легко потрапити в адміністративну пастку: завдання конкретні, їх необхідно виконувати і навіщо думати про інше? Стосовно впровадження цінностей, то це абстрактне завдання, і не існує якогось самоочевидного шляху для його виконання, як немає і точних та надійних методів вимірювання досягнутого результату

Крок 2:

Зрозуміло, правильне управління необхідне, але повсякденна адміністративна робота – лише основа. Зменшіть час на управління, яке пов'язане з вашою посадою. Поставте на перше місце навчання і вашу роль як носія демократичних цінностей

Спробуйте зробити таке:

Проявіть терпіння і намагайтеся дивитися далеко в майбутнє. Цінності – це така сфера, де результати стають очевидними не відразу, а результати роботи не просто передбачити. Використовуйте звичайні ситуації для впровадження цінностей: якщо оголошення на дошці оголошень написане як наказ або в негативних термінах, змусьте автора його переробити. Крім того, зрозуміло, досягайте того, щоб ваші власні накази співробітникам і учням були зроблені у відповідному стилі

Крок 3:

Знайдіть час у вашій особистій програмі для ідеологічного керівництва: переконайтеся, що у вас є час для врядування, а не лише для управління. Пам'ятайте, демократію необхідно винаходити знов для кожного нового покоління учнів!

Повсякденне управління

Ціннісно-орієнтована освіта

Врегулювання конфліктів

У авторитарній школі директор часто відіграє роль, здебільшого охоче, судді в різних конфліктах. Негативним наслідком цього є дистанція, яка виникає між шкільним керівником і рештою школи. У школах такого типу конфлікти розглядаються як загроза системі, а не як старт для розробки нових підходів або, принаймні, для роздумів. Те, як ви підходите до конфліктів, є показником, як ви ставитеся до учнів і співробітників

Крок 1:

Якщо ви не впевнені, тоді ви дивитеся в правила для отримання рекомендацій при врегулюванні конфлікту. Важливо знайти винного

Спробуйте зробити таке:

Активно вислуховуйте сторони і ставте додаткові питання для того, щоб краще зрозуміти, що хочуть сказати обидві сторони. Коли вони різко виступають проти ухваленого рішення, спробуйте визначити, з якими цінностями або мотивами пов'язана така їх реакція

Крок 2:

Для вас важливо з повагою ставитися і до тієї людини, яка вчинила неправильно, а не тільки до постраждалої сторони. Ви засновуєте ваше рішення на тому досвіді, що в більшості конфліктів винні обидві сторони

Спробуйте зробити таке:

Деякі конфлікти важливіші, ніж інші, навіть якщо вони здаються банальними. Стежте за конфліктами, що пов'язані з дискримінацією за ознакою статі, етнічної належності, зовнішнього вигляду або інвалідності

Крок 3:

На жаль, не всі конфлікти легко врегулювати. Розглядайте конфлікти як вираз різних цінностей, і виходьте з того, що розуміння і врегулювання часто ґрунтуються на терпимості, ухваленні і компромісах, а не на тому, щоб знайти "цапа відбувайла".

Ви можете також розглядати конфлікт як стимул для розвитку і можливість для залучення до життя школи учнів, батьків та інших учасників, які можуть надати допомогу. Ваша мета полягає в тому, щоб прогнозувати і попереджати конфлікти. Можливо, та енергія, яка витрачається на врегулювання конфліктів, може бути використана ефективніше: для зміцнення розуміння між учнями і доброзичливих стосунків між ними, ставлення до школи і, врешті-решт, до суспільства

Врегулювання конфліктів

Ціннісно-орієнтована освіта

Ключова сфера 3: Співпраця, комунікація та участь: конкурентоспроможність і шкільне самовизначення

Світ школи можна охарактеризувати як відокремлений від решти суспільства, від справжнього великого світу, а вчителі часто чують, що вони мало що знають про справжнє життя, оскільки проводять дуже багато часу в школі. Те ж саме часто говорять і про керівників шкіл, які можуть управляти організаціями з такою ж самою кількістю службовців, як у середньому бізнесі. У такій критиці є певна частка істини. Приблизно два покоління тому школа розглядалася як представник вищої влади, або як привілей для багатих, і ви, як і раніше, можете знайти школи і шкільну ідеологію, яка несе на собі ознаки винятковості й ізоляції від суспільства. Отож те, що ви повинні зробити, це відкрити ваші школи, вийти в життя і зіграти власну роль у суспільстві. Усвідомлюємо ми це чи ні, але ми є активними учасниками, а не глядачами в процесі будівництва демократичного суспільства. Отже, які кроки ми повинні зробити? У багатьох країнах як засіб підвищення якості освіти між школами заохочується конкуренція. Як нам відповісти на конкуренцію, не відмовившись від наших ключових цінностей? Чи існує загроза рівності відповідно до посилення конкурентоспроможності?

Формальні контексти

Особиста позиція

Крок 1:

Ви передусім стурбовані доброю репутацією вашої школи. Ви добиваєтеся того, щоб будь-яка інформація, що надається назовні, перевірялася, була позитивною і незаперечною. Кращий посол школи – це ви

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: на чому повинна будуватися добра репутація? Як ви можете досягти стабільності, коли все навколо так швидко змінюється

Крок 2:

Ви глибше проаналізували завдання ефективної школи, як це описано в офіційних документах. Ви розумієте, що якісного викладання недостатньо для того щоб створити якнайкращу школу. Ваше завдання полягає в більш широкому розумінні: школа є культурною і соціальною сполучною ланкою в сучасному різноманітному суспільстві

Спробуйте зробити таке:

Перейдіть з національного/теоретичного рівня на місцевий і практичний: якою буде якнайкраща школа для даної громади? Залучіть до цього аналізу співробітників і зацікавлених осіб. Запросіть місцеві ЗМІ як тільки у вас відбуватимуться події, що мають загальний інтерес. Досягніть того, щоб у школи була цікава і постійно оновлювана веб-сторінка в Інтернеті

Крок 3:

Ви стурбовані передусім тим, щоб школа створювала якнайкращі умови для навчання учнів. Ваша школа відіграє також активну роль у місцевій громаді. Як директор школи ви є поважною особою в суспільстві і в громаді, причому батьки можуть вибирати самі школу для своїх дітей, а позиція вашої школи є міцнішою, ніж у конкуруючих шкіл, і не підпадає під вплив короткострокових тенденцій

Спробуйте зробити таке:

Використовуйте свою позицію для захисту інтересів уразливих груп і для залучення ззовні людей і організацій для діалогу в школі щодо основних цінностей і активного громадянства

Особиста позиція

Співробітництво, комунікація і участь

Місцева шкільна рада

Місцева шкільна рада є вашим роботодавцем, і тому ваше завдання – втілити на практиці її програму. Ми виходимо з того, що наміри ваші і шкільної ради збігаються.

Крок 1: У ваших контактах із шкільною радою ви підкреслюєте зовнішні характеристики вашої школи, наприклад, сприятливі статистичні дані про успішність або добрі результати економічного управління	*Спробуйте зробити таке:* Взаємодійте: зберіть інформацію про офіційні методи роботи і плани шкільної ради. Дуже часто рада планує роботу в довгостроковій перспективі і діє відповідно до політичних особливостей. Повідомте членів ради про ретельно підготовлені плани співпраці і проекти розвитку школи та будьте готові йти на компроміси, приймаючи рішення	**Місцева шкільна рада** / **Співробітництво, комунікація і участь**
Крок 2: У школі, що одержує державні кошти, шкільна рада, ймовірно, займається ширшим спектром питань, ніж просто успішністю. Це хороша основа для визначення нових цілей для вашої школи і її місця в суспільстві. Ви повідомляєте про ваші завдання шкільну раду	*Спробуйте зробити таке:* Виділіть і інші аспекти. Ви можете навести один або два багатообіцяючі приклади співпраці з місцевими організаціями або батьками, а також вказати на деякі проблеми, що вимагають розв'язання	
Крок 3: Шкільна рада розглядає вас як найбільш надійне джерело експертних знань у галузі місцевого шкільного врядування. Рішення, що приймаються на політичному рівні, відповідають вашим довгостроковим планам для школи і створюють для вас той простір, в якому ви можете брати участь в конкуренції і реагувати на швидкі зміни	*Спробуйте зробити таке:* Процвітання школи піде на користь всій громаді. Використовуйте вашу позицію для того щоб отримати кошти, необхідні для вдосконалення школи. Виділіть переваги взаємодії з іншими службами у вашій громаді, такими як органи охорони здоров'я і соціального забезпечення. Надайте місцевим громадським організаціям можливість використовувати ваші шкільні приміщення для їх зборів, коли в школі нікого немає	

Збори співробітників

Зі зміною суспільства змінюється і школа, і роль вчителів. Багато сімей походить з інших місць: у цій країні або поза нею, і школа стає для них найважливішим соціальним середовищем. Як наслідок, провести чітку лінію між відповідальністю школи і відповідальністю інших інститутів в суспільстві стає важче. Ваше завдання як шкільного керівника полягає в тому, щоб співробітники усвідомили ці зміни і просували нову концепцію того, що ваша школа є найкращою школою для вашої цільової групи

Крок 1:

Завдання вчителів обмежується викладанням. Ви часто чуєте, як вчителі говорять: “Я вчитель, і більше нічого”, або “Це школа, і більше нічого”. І ви з цим згодні

Спробуйте зробити таке:

Будьте відкриті для пропозицій з боку співробітників, які хочуть пояснювати те, що відбувається у світі. Чітко заявіть їм і їх скептично налаштованим колегам, що вони перебувають на правильному шляху

Крок 2:

Співробітники повинні усвідомлювати вагому роль школи в сучасному, диверсифікованому суспільстві: вони повинні розглядати школу як важливий об’єднуючий фактор, а себе – як важливий зразок для молоді. Використовуйте збори співробітників для зміцнення нової ролі школи і вчителів

Спробуйте зробити таке:

Залучіть експертів для читання лекцій і діалогу під час зборів співробітників і днів, присвячених професійній підготовці. Залучайте співробітників і учнів для налагодження контактів із суспільством. Використовуйте зовнішніх консультантів для оцінки праці як стартової позиції подальшого розвитку. Заохочуйте співробітників у тому, щоб вони використовували свої особисті зв’язки для встановлення взаємодії зі школою як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі

Крок 3:

Ваша школа є рольовою моделлю всієї країни. Ваша відкрита позиція привертає увагу багатьох інших людей. Співробітники та учні пишаються своєю школою й поширюють позитивну інформацію серед відвідувачів. Під час зборів співробітників багато часу присвячується аналізу і зміцненню іміджу вашої школи. Ви даєте можливість учням і співробітникам представляти школу на офіційних заходах, оскільки саме вони часто є найкращими послами. Запрошуйте випускників у школу, для того щоб вони дали позитивний приклад учням

Учні

Темпи міграції людей на даний момент і пов'язані з цим соціальні зрушення в Європі означають, що в школах відбувається все більша плинність учнів. Таким чином, учні стають нині мобільною групою, особливо в міській місцевості. Більше того, в деяких громадах, якщо батьки не задоволені школою, вони можуть перевести своїх дітей в іншу. У цій атмосфері створюється спокуса піти легким шляхом: передбачати те, що є популярним і пристосовуватися до цього, щоб набирати й утримувати учнів. Ще одна форма реагування полягає в тому, щоб дотримуватися старих, випробуваних концепцій. Отож, як ви можете поєднувати старі добрі шкільні традиції з передачею культурних і етичних цінностей в умовах жорсткої конкуренції?

Співробітництво, комунікація і участь

Учні

Крок 1:

Для школи важливо, щоб учні показували добрі результати успішності, тобто щоб вони присвячували навчанню весь час перебування у школі. Інші заходи проводяться рідко, оскільки вони забирають цінний час у навчання. Батьки отримують інформацію про свої обов'язки

Спробуйте зробити таке:

Успішність – це важливий пріоритет, але при цьому в школі можна навчитися й іншому. Завдання, як і раніше, в учнів одне: досягти вищої успішності, ніж у конкуруючих школах. Раді учнів, якщо така існує, дозволено проводити збори лише після уроків або на перервах

Крок 2:

Для того, щоб підвищити ефективність навчання, учні повинні відчувати підтримку і довіру з боку дорослих. Ви можете запитати у них, що вони очікують від школи, і дати їм можливість регулярно оцінювати рівень викладання. Стосовно молодших учнів питайте думку їх батьків

Спробуйте зробити таке:

Надайте раді учнів місце і час для проведення зборів на основі відповідного графіка. Запрошуйте на збори батьків для того, щоб дізнатися, чого ж вони очікують від школи. Залучайте учнів та інших зацікавлених осіб до культурних заходів і створюйте традиції для того щоб у школі існував дух об'єднання. Для встановлення міцніших зв'язків між шкільними предметами і трудовим життям встановіть контакт із місцевими підприємствами. У цьому можуть серйозно допомогти самі батьки. Дайте учням можливість відвідувати місця роботи, а також запрошуйте представників для читання лекцій у школі

Крок 3:

Див. вище розділ *"Збори співробітників"*

Рада учнів: приклад

Рада учнів може існувати як достатньо простий орган, в якому проходять регулярні зустрічі представників учнів, можливо, обирається голова і секретар, і немає інших керівників. Проте він може бути організований і в складнішій формі, як, наприклад, у середній загальноосвітній школі ім. Ілієша Гюла в Будаєрше, Угорщина:

Сенат – по два представники від кожного класу, в якому головує віце-президент.

Кабінет – на чолі з президентом є виконавчою владою. Президент і віце-президент обираються шкільною радою. Їх повноваження затверджує сенат.

До складу **суду** входить по одному представнику від кожного класу. Суд діє як посередник у конфліктах між учнями, а також між учнями і вчителями. Мета суду полягає в досягненні консенсусу між конфліктуючими сторонами.

Члени ради учнів проходять спеціальну підготовку і отримують підтримку в своїй роботі з боку керівника школи. Одним з результатів є те, що в середній загальноосвітній школі ім. Ілієша Гюла існує велика взаємна повага і довіра між вчителями і учнями. Крім того, вчителі все більше ставляться до учнів як до рівних партнерів.

Неформальні контексти

Особиста позиція

Крок 1:

Ви дуже задоволені хорошими статистичними даними. Конкуренція вас надихає. Ви сприймаєте дітей з неблагополучних сімей як загрозу

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: ми все робимо правильно, але чи правильно те, чим ми займаємося? Чи не дуже ми замкнулися у межах самої школи? Можливо, ми втратили щось важливе? А що буде, якщо наш рейтинг знизиться?

Крок 2:

Ви хочете розширити контакти школи із зовнішнім світом і принципи для набору учнів. Ви усвідомлюєте, що молоді потрібна інша підготовка, а не просто хороші оцінки, для того щоб досягти успіху в житті, і вважаєте, що ви відповідальні за те, щоб вони навчились деяким з цих навичок у школі

Спробуйте зробити таке:

Використовуйте ваш зв'язок з батьками і запрошуйте в школу громадські організації: такі як "Врятуємо дітей", екологів, місцевий шаховий клуб або інші відомі вам організації, які можуть пожвавити шкільне життя чи привернути учнів до нової, цікавої та насиченої діяльності. Адже у молоді набагато більше ідеалізму, ніж ми це собі можемо уявити

Якщо вас критикують, встановіть діалог. Не йдіть у глуху оборону

Крок 3:

Ви вважаєте себе наставником, завжди готовим надати підтримку, коли ви бачите покращення; навіть маленькі і, на перший погляд, незначні кроки в правильному напрямі відмічаються і цінуються. Ви, як і раніше, задоволені хорошими результатами, але при цьому відносите частину цього досягнення на рахунок відкритого духу взаємодії між співробітниками та учнями. Ваша сильна позиція допомагає вам бути щедрим і ділитися ефективною практикою з іншими школами.

Ви пишаєтесь своєю школою і своїми загальними досягненнями. Для всіх зрозуміло, що ваші постійні заяви про "демократію" і "відповідальність" є щирими.

Проводьте щодня більше часу поза своїм кабінетом. Використовуйте всі можливості для зміцнення духу ваших співробітників і учнів

Особиста позиція

Співробітництво, комунікація і участь

Розмови в коридорах/спілкування

Крок 1:

Важливі питання повинні розглядатися на офіційних зборах. Немає необхідності брати до уваги те, що обговорюється в кулуарах, більш того, для репутації школи буде погано, якщо в коридорах висловлюватимуться критичні коментарі або будуть обговорюватися проблеми

Спробуйте зробити таке:

Не недооцінюйте те, що говориться вам неофіційно. Те, що люди говорять своєму начальникові, рідко буває спонтанно: ймовірно, вони це продумали заздалегідь. Тому не поспішайте з відповіддю на важливі питання. Вислухайте, виявіть цікавість, подякуйте, але не поспішайте!

Крок 2:

Озирніться навколо: як спілкуються люди? Наприклад, якщо ви не хочете, щоб учні приходили зі своїми портфелями в бібліотеку, ви можете сказати про це двома способами: "Вам забороняється приносити портфелі в бібліотеку" або, якщо ви стоїте при вході: "Будь ласка, залиште ваші портфелі тут".

Як учні або співробітники приймають відвідувачів? Які їх перші враження?

Спробуйте зробити таке:

Будучи відкритим і ввічливим, ви подаватимете хороший приклад. Переконайтеся, що інформація на дошці оголошень і в класах викладена позитивно. Краще передбачити, ніж потім виправляти, і якщо учні та відвідувачі бачать велику кількість оголошень, де вказано про те, що забороняється учням і співробітникам, то люди можуть подумати, що все, що не заборонене, насправді дозволене. Але так не вдасться виховати незалежних, відповідальних громадян

Крок 3:

Див. вище розділ *"Особиста позиція"*

Повсякденне управління

Крок 1:

Усю можливу роботу ви виконуєте самостійно. Тільки так ви можете бути впевненим, що повсякденне управління здійснюється нормально. Немає необхідності залучати вчителів до практичного управління. Вони можуть зосередитися на викладанні. Всі співробітники дотримуються своїх обов'язків і не втручаються в те, що роблять інші. Ви сформулювали посадові інструкції для всіх категорій співробітників

Спробуйте зробити таке:

Позбавтеся від деяких побутових завдань. Розгляньте всі повсякденні питання спільно з відповідними співробітниками. Разом вам напевно вдасться знайти кращий підхід для того щоб у всіх було більше часу для творчих завдань. Залучайте вчителів до врядування у школі. У них можуть з'явитися хороші ідеї для підвищення ефективності або, принаймні, вони не ставитимуть нереалістичні завдання. Зробіть простішим повсякденне управління за допомогою комп'ютерних програм. Наприклад, у багатьох країнах більшість батьків мають доступ до Інтернету: батьки можуть легко отримувати регулярні звіти

Крок 2:

Ви залишаєте в розкладі час для позашкільних занять, а також для вчителів, які хочуть випробувати нові методи співпраці. Ті співробітники, які не є викладачами, мають можливість взяти участь у процесі педагогічного виховання

Спробуйте зробити таке:

Чим більше люди беруть участь у розгляді загальних питань, тим вище рівень їх відповідальності. Необхідність у контролі знижується

Крок 3:

Школа з готовністю ділиться своєю успішною практикою з іншими школами і фахівцями. Ви запрошуєте ЗМІ в школу навіть тоді, коли у вас виникають проблеми. Це свідчить про вашу впевненість у собі і сміливість.

Ви порівнюєте себе з іншими організаціями: і школа виявляється не такою вже особливою, як ви вважали, і це ж стосується управління школою. Будьте відкриті у ваших пошуках передової практики!

Врегулювання конфліктів

Врегулювання конфліктів як аспект демократичного врядування значною мірою розглядається в усіх ключових сферах. Але ми пропонуємо поглянути на врегулювання конфліктів як на неформальний аспект ключової сфери 3 (співпраця, комунікація і участь)

Не завжди розумно приховувати конфлікти; але і тут потрібна рівновага. Якщо конфлікт негативно впливає на багатьох людей або вийде за межі школи, то було б важливо самому надавати інформацію з перших рук, а не чекати і реагувати тоді, коли вже є неприємності. Таким чином, відвертість може також бути і хорошим методом самозахисту. Завжди краще для вас і для школи, якщо первинна інформація, яку отримає громадськість, виходитиме від вас.

В атмосфері відвертості дрібні конфлікти навряд чи розростатимуться. Для врегулювання конфліктів найважливіше значення має взаємна повага і розуміння, а не особистий престиж або покарання

Тебе ображають ..... попроси про допомогу!

Зміни ситуацію – розкажи про це раді учнівського самоврядування!

© Ради учнівського самоврядування Великобританії – www.schoolcouncils.org

Ключова сфера 4: Дисципліна учнів

Коли так багато людей працюють разом в одній установі, як це відбувається в наших школах, то вкрай потрібна дисципліна. Питання тоді виникає таке: які сили потрібно задіяти для підтримки дисципліни і порядку? Що змушує учнів дотримуватись правил, а що штовхає їх на порушення? Проблеми дисципліни добре відомі всім, хто коли-небудь був у школі, і розв'язати їх не просто. Причини для цих проблем бувають різні, ось лише деякі.

- Великі групи учнів і мала кількість наглядаючих за ними дорослих.
- Предмети, що вивчаються, не цікаві для учнів. Їм також незрозуміло, навіщо взагалі потрібно вивчати деякі з цих предметів.
- Школа не приділяє уваги інтересам і цінностям учнів.
- Методи викладання не пристосовані до стилю навчання учнів.

Досить часто джерело цієї проблеми походить ззовні:

- ізоляція через соціальний стан, етнічну належність або певну форму інвалідності;
- і, зрозуміло, людські слабкості, які також поширені як серед учнів, так і серед дорослих: лінощі, розхлябаність, відсутність уваги тощо.

Додайте до цього й те, що учні проходять надзвичайно важливі й іноді важкі етапи у своєму особистому розвитку саме в шкільні роки, і ви зрозумієте, що школи виконують неймовірно важливе завдання, причому щодня і скрізь. Отож ваше ставлення до дисципліни залежить від того, як ви ставитесь до молоді взагалі. Чи є молоді люди джерелом потенційного ризику, і тому їх потрібно суворо контролювати, або це такі ж люди, як ми, просто молодші і менш досвідчені?

Ми, дорослі, повинні слідувати законам і нормам суспільства. Це ж, зрозуміло, стосується і шкіл; правила потрібні, але, як і в суспільстві загалом, правила в школі повинні встановлюватися в результаті демократичного процесу тими, кого вони стосуються. Завдання полягає в тому, щоб шкільна дисципліна стала чимось таким, що учні розуміють, а не тим, що їм нав'язують.

Формальні контексти

Особиста позиція

Крок 1:

Ви твердо вірите в правила і владу як у засіб підтримки порядку. Правила забезпечують стабільність, оскільки учні завжди знають, як поводитися. Це полегшує також соціальні взаємини в школі і позбавляє вчителів від безлічі тривалих дискусій. Директор школи як найвищий орган влади завжди правий

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі запитання: чи існують структурні причини, які можуть бути усунені? Наприклад, чи можемо ми змінити розклад так, щоб дорослі в школі могли більше часу присвячувати спілкуванню з учнями? Або ж розмістіть всюди великі годинники для того, щоб учні вчасно приходили на урок: тобто можуть бути прості шляхи для підвищення ефективності вашої організації і скорочення часу і енергії, що витрачаються на дисциплінарні заходи

Крок 2:

Як директор ви визначаєте правила і міру покарання, але ви хочете вислуховувати учнів до того, як приймати рішення, і також бути відкритішим відносно потреб і інтересів учнів. Можуть бути деякі стримуючі обставини: наприклад, деякі проблеми дисципліни йдуть корінням в культурні відмінності

Спробуйте зробити таке:

Закликайте вчителів зосереджуватися більше на стимулюванні учнів, а не на авторитеті вчителя. Залучіть учнів до розробки правил. Пошукайте рекомендації, як подолати культурні відмінності. Учні, втім, як і всі інші, хочуть працювати мирно і спокійно, а не в хаосі. Замість того щоб говорити про правила і покарання, використовуйте такі терміни, як відповідальність і права

Крок 3:

Усі активно задіяні в підтримці дисципліни і порядку. Відмінність тепер полягає в тому, що кодекс поведінки відомий усім і приймається більшістю. Взаємна повага і загальні інтереси є основними принципами для розробки правил поведінки в школі. Співпраця має більше значення, ніж влада, а самі правила періодично переглядаються учнями, співробітниками і керівництвом.

Влада – це те, що ви заробили, а не просто отримали завдяки вашій посаді. Ви також розумієте, що у навколишньому світі завжди будуть люди, яким непросто пристосуватися до встановлених правил, або які не можуть дотримуватись дисципліни, не спираючись на правила або щоб не наражатись на загрозу покарання

Спробуйте зробити таке:

Коли вам потрібно вдатися до покарань, дійте чітко, але помірно. Прагніть критикувати сам вчинок, а не людину. Заохочуйте хорошу поведінку, розширюючи свободу для тих, хто поводиться відповідально і зріло. Як дорослий завжди особисто подавайте гарний приклад для молодих людей на етапі навчання, усвідомлюючи, що ви несете відповідальність за те, щоб ці молоді громадяни були інтегровані в суспільство, а не виключені з нього

Особиста позиція

Дисципліна учнів

Місцева шкільна рада

Як правило, шкільна рада не повинна втручатися в повсякденне управління школою, тому на засіданнях шкільної ради дисципліна в школі не обговорюється. Це розглядається як внутрішня справа самої школи

Крок 1: Як керівник школи ви несете відповідальність за підтримку дисципліни і порядку. Це може бути достатньо великим навантаженням для директора школи	*Спробуйте зробити таке:* Проаналізуйте ті фактори в суспільстві, що можуть впливати на школу і які можуть бути компенсовані завдяки деяким змінам у місцевій шкільній політиці. Поставте таке питання: як шкільна рада й інші політики на місцевому рівні долають процес ізоляції та інші типи соціальної несправедливості?	**Місцева шкільна рада**	**Дисципліна учнів**
Крок 2: Ви розумієте, що дисципліна є ширшим питанням, ніж просто внутрішня справа школи. Як завжди, зміни в суспільстві безпосередньо впливають на життя в школі	*Спробуйте зробити таке:* Використовуйте свою позицію і досвід для того щоб переконати керівні органи в необхідних змінах щодо розподілу ресурсів. Покажіть повну картину для того, щоб нейтралізувати популістські вимоги на кшталт “закон і порядок”, але при цьому не зменшуйте того, що дійсно викликає занепокоєння		
Крок 3: Шкільна рада повністю уявляє собі, як стимулювати і підтримувати хорошу поведінку учнів. Ваша школа розглядається як хороший приклад для підтримки міцної дисципліни	*Спробуйте зробити таке:* Переконайте шкільну раду в тому, що справжнє громадянство починається у школі і що вкладені в це засоби є хорошим внеском для всього суспільства		

Збори співробітників

Директор школи завжди повинен пам'ятати про те, що дисципліна учнів має найважливіше значення для вчителів. Вчителі це ті, хто перший стикається з порушеннями поведінки, і часто поодинці спілкуються з порівняно великими групами учнів. Яким чином ми можемо забезпечити сприятливі умови та інструменти для роботи вчителів у школі, з тим, щоб вони надалі створювали робочий клімат у колективі?

Крок 1:

Учитель володіє авторитетом у класі. У стосунках з учнями ви завжди підтримуєте вчителя з питань дисципліни. Проте ви розглядаєте проблему дисципліни швидше як особисту слабкість вчителя або відсутність характеру в учня

Спробуйте зробити таке:

Обговоріть питання дисципліни загалом. Постарайтеся не зачепити нікого окремо. Дізнайтеся, що для співробітників є найбільшою перешкодою для підтримки порядку. Сприяйте відвертості: те, що розглядається як глибоко особисте, може виявитися тим досвідом, з яким стикаються всі або майже всі. Розробіть загальне правило; принаймні, постарайтеся досягти консенсусу з найголовніших питань і наполягайте на тому, що всі повинні дотримуватись тих правил, про які ви домовилися спільно

Крок 2:

Ви переробили деякі організаційні моменти, але як і раніше вважаєте, що змінюватися повинні учні, а не школа. Багато вчителів розглядають проблеми дисципліни як особисті і професійні недоліки

Спробуйте зробити таке:

Приверніть увагу експертів до того, щоб співробітники більше дізналися про зміни цінностей у суспільстві, про етнічні і культурні відмінності. Постарайтеся розглянути ситуацію і з погляду учнів: які механізми у вашій школі породжують небажану поведінку? Що ми самі можемо змінити?

Крок 3:

Проблеми дисципліни обговорюються в більш ширшому контексті і не розглядаються як особисті недоліки серед співробітників і керівництва. Необхідно глибше розглядати сучасне суспільство і його вплив на дітей.

Існуючий порядок має важливе значення для всіх. Правила поведінки встановлюються і переглядаються на підставі загальної згоди між співробітниками, керівництвом і учнями. Учні ознайомлені як зі своїми правами, так і з відповідальністю

НАСТУПНЕ ПИТАННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО ПРО ТЕ, ЩО НАРАДИ ДУЖЕ ДОВГІ. Є ДУМКИ З ЦЬОГО ПРИВОДУ????

Учні

У авторитарних школах дисципліна є самоціллю, а слухняність – доброчинністю. Водночас у демократичній школі учні самі визначають свої права і відповідальність – і таким чином несуть відповідальність за свої поведінку і дисципліну

Крок 1: Учні повинні підкорятися правилам і від них не очікують, що вони будуть сумніватися в них	*Спробуйте зробити таке:* Дозвольте учням висловлювати свої думки. Якщо заперечення є вагомими і одностайними, то можна дозволити невелике відхилення від правила, яке не є принциповим. Потім адаптуйте правила до нової практики	**Учні**	**Дисципліна учнів**
Крок 2: Коли учні виступають категорично проти правила, то ви розглядаєте це як свідчення того, що необхідно внести до правил певні зміни	*Спробуйте зробити таке:* Залучайте учнів до розробки норм і правил. Відведіть раді учнів суттєву роль у розробці правил поведінки в школі. Наш досвід показує, що учні є справжніми експертами стосовно того, якими повинні бути правила, щоб їх сприймали реалістично і їм було легко їх виконувати. Адже учні теж хочуть миру і спокою, як і ми		
Крок 3: Учні залучаються не тільки до обговорення політики, але і до здійснення правил на практиці. Старшокласники виступають як наставники для учнів молодшого віку. Див. також вище *"Збори співробітників"*, крок 3			

Неформальні контексти

Дисциплінна учнів

Особиста позиція

Особиста позиція

Крок 1:

Ви вважаєте, що дітям/учням не можна довіряти, щоб вони вирішували, що добре, а що погано. Вони повинні вчитися підпорядкуванню

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: чому тільки керівник має рацію, коли тлумачить правила? Запропонуйте учням обговорити поведінку і правила. Поділіться також вашими думками із співробітниками

Крок 2:

Ви зрозуміли, що існують інші причини відсутності дисципліни, ніж просто поганий характер. Ви також проявляєте самокритику. Ви змогли б уникнути деяких проблем з дисципліною, якби самі проявляли більшу гнучкість

Спробуйте зробити таке:

Надайте учням старших класів більше прав щодо конкретних напрямів і подивіться на їх реакцію. Чітко заявіть про те, який рівень відповідальності ви від них очікуєте. Наприклад, ви можете надати учням вільний доступ у комп'ютерний клас на випробувальний термін, за умови, що вони обережно будуть поводитись з устаткуванням. Поясніть цей зв'язок учням. Чим вище буде рівень їх відповідальності, тим більше у них буде прав

Крок 3:

Ви довіряєте учням так, як ви довіряєте і вашим співробітникам. Правила необхідні як рамки, але зазвичай ви їх не використовуєте як головний аргумент у разі поганої поведінки. Більше значення має індивідуальна відповідальність, а не підпорядкування.

Для того щоб відчути індивідуальну відповідальність, вам потрібно досягти, щоб учні поважали самих себе. Зміцнення самоповаги учнів – це величезне завдання для школи: без самоповаги ви не можете поважати інших. Управління шляхом наставництва є в цьому сенсі корисним методом як для вчителів, так і для шкільних керівників

Розмови в коридорах/спілкування

Крок 1:

Коли ви ходите по школі, ваша головна мета перевірити, щоб скрізь панувала дисципліна. Для вас також важливо досягти поваги до керівника школи серед учнів і викладачів

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі питання: чи поводяться учні по-іншому, коли поряд немає дорослих? Якщо так, то чому?

Крок 2:

Дорослі в школі завжди подають хороший приклад: вони пунктуальні, ввічливі і добре підготовлені для всіх заходів. Зрозуміло, що ви цього очікуєте і від учнів

Спробуйте зробити таке:

Коли ви бачите приклад поганої поведінки, скористайтеся даною можливістю для позитивного втручання: покажіть, що ви зацікавлені особисто, не намагайтеся відразу виносити вердикти. Не обмежуйте себе діями тільки з виправлення поганої поведінки. Якщо у вас складуться дружні стосунки з учнями, то вам набагато легше буде встановити дисципліну в конструктивному і позитивному напрямі

Крок 3:

Учні і викладачі здійснюють комунікацію в доброзичливій атмосфері і поважають один одного. Учні відчувають, що вчителі їх підтримують і по-справжньому зацікавлені в їх благополуччі і особистому розвитку. Учні поводяться належним чином і тоді, коли навколо немає дорослих, щоб їх контролювати, існує дуже мало випадків цькування або вандалізму. Учні і викладачі поважають свою школу

Повсякденне управління

Врегулювання конфліктів

Крок 1:

Відповіді на більшість питань можуть бути знайдені в нормативних документах. Керівник школи розглядає себе як експерта в галузі законодавства

Спробуйте зробити таке:

Поставте собі запитання: чому це так важливо для мене? Неправильна поведінка призводить до втрати часу і грошей. Чи можуть бути інші стимули для хорошої поведінки, крім правил? Як ми можемо протидіяти насильству (що часто трапляється) як реакції на конфлікт?

Крок 2:

Ви дали своїм співробітникам велику свободу виконувати свою роботу самостійно. Ви зменшили повсякденний контроль для того щоб проводити більше часу серед учнів і співробітників

Спробуйте зробити таке:

Зверніться до хороших сторін людської поведінки, замість того, щоб всі зусилля направляти на придушення поганих. Підкреслюйте відповідальність всіх за атмосферу в школі, наприклад ставлячи такі питання, як: хотіли б ви, щоб така людина, як ви стала б колегою/товаришем по навчанню?

Допомагайте і заохочуйте роботу в команді серед учителів, наприклад, призначаючи групу учителів кураторами великої групи учнів замість традиційного підходу, коли кожен учитель займається певною групою учнів у класі

Відкрито говоріть про моральні втрати, що їх завдає насильство. Активно сприяйте принципам і методам мирного врегулювання конфліктів

Крок 3:

Ваша школа є динамічним закладом, і ви не завжди повністю контролюєте те, що відбувається, і це іноді вас турбує. Більшість випадків непокори врегулюються до того, як вам навіть про це стає відомо. Ви часто здивовані хорошими ідеями, які висувають ваші співробітники й учні, і ви відчуваєте себе частиною команди

Довіряйте! Коли ви надаєте співробітникам велику незалежність, ви повинні також поблажливо ставитися і до зроблених помилок. Розглядайте конфлікти між колегами як різні думки, а не обов'язково як щось тільки правильне або неправильне.

Завжди позитивно ставтеся до пропозицій і критики, і надайте учням і співробітникам можливість регулярно оцінювати ваш підхід до керівництва школою

Врегулювання конфліктів

Дисципліна учнів

7. Питання і відповіді щодо демократичного врядування в школі

Щодня ЗМІ інформують суспільство щодо проблем в наших школах: непокора, вандалізм, прогули і цькування товаришів по навчанню, і це ще не весь перелік. Багато національних органів управління освітою глибоко стурбовані статистичними даними, які наводяться в останніх доповідях PISA про успішність учнів[10], а університети скаржаться, що в багатьох студентів відсутні необхідні знання для здобування вищої освіти. Більше порядку і суворіші правила, виключення недисциплінованих учнів зі школи – ці та інші репресивні заходи є стандартною відповіддю, яку знайдемо як у листах простих людей редакторові, так і в наказах міністерств освіти.

У подібній ситуації виникає питання, а чи потрібно, дійсно, надавати учням більше влади, коли вони не можуть проявити відповідальність у таких простих питаннях, як виконання того, що вчитель навчає їх робити в класі. Проте ми впевнені, що потрібно більше демократії, а не менше. Ставтеся до учнів з повагою, і тоді, ймовірніше, і вас поважатимуть. Справжній авторитет здобувається у середовищі тих, ким ви керуєте; він не автоматично виникає від вашого становища, але найголовніше, ми твердо віримо в те, що повага до окремої особи, рівність для всіх і право на те, щоб висловлювати свою думку, є основними цінностями. І школа тут не виняток. Ми також переконані, що, якщо ми хочемо, щоб здорова демократія була присутня в нашому суспільстві, необхідно дати можливість молоді жити за демократичними принципами і бачити їх переваги впродовж усього навчання у школі.

Природно, нинішні проблеми, пов'язані з соціальною нестабільністю, економічною реструктуризацією і демографічними змінами, викликають занепокоєння. Якщо ми ослабимо контроль, то що тоді відбудеться? У цьому розділі ми намагаємося дати відповідь або, принаймні, викласти деякі коментарі до питань про демократичне врядування, які виникають якнайчастіше.

Що станеться з...

...порядком?

Демократія для учнів не припускає, що не буде взагалі ніяких правил. У цьому сенсі школа ні в чому не відрізняється від решти суспільства. Наш особистий досвід показує, що учні незалежно від свого віку також ставляться до закону і порядку, як і дорослі: правила необхідні! Проте легко зрозуміти правила і слідувати їм, коли ви особисто активно брали участь в їх розробці. Дійсно, залучення учнів до визначення правил для школи є одним з найбільш легких і безпечних кроків шляхом демократичного врядування.

...результатами?

Багато вчителів і керівники шкіл турбуються, якщо дати більше можливостей для учнів, то вони приділятимуть менше уваги результатам. Вчителі здебільшого мають цілісне уявлення про те, чому і як учити. Так, учителі можуть бути фахівцями з навчання, але сам цей процес є індивідуальним і ніхто не знає краще, ніж учні, який для них найкращий метод навчання. Один із підходів – шанобливе ставлення до учнів – полягає в тому, щоб вчитель зосередився на навчанні, а не на викладанні. Сучасні дослідження у сфері педагогіки також свідчать про те, що саме такий підхід підвищує рівень успішності.

...ставленням до вчителів?

Що буде, якщо учню буде надано право критикувати вчителів? Якщо учням буде дозволено оцінювати якість навчання, то що вони скажуть?

Насправді учні цінують і таке навчання, і таких вчителів: компетентних, добре організованих, дружньо налаштованих і активних вчителів, які багато очікують від своїх учнів і володіють хорошими якостями керівника.

Зрозуміло, існує ризик, що учні, які відчують себе ображеними або несправедливо скривдженими вчителем, висловлюватимуть свою думку в образливій формі. Проте з накопиченням практичного досвіду і роз-

10. Див., наприклад, "Погляд на освіту" з таблицями, схемами і повними даними в системах Європи освіти на веб-сайті www.oecd.org/edu/eag2007

витком стосунків з учителями на рівній і повній взаємної поваги основі, такі погані звички поступово зникають. Наша некоректна поведінка швидше пов'язана з відчуттям відчуження і неповноцінності.

…правами без обов'язків?

Якщо до учнів ставляться як до неосвічених і безвідповідальних споживачів освіти, які повинні бути вдячні за те, що світ дорослих на них зглянувся, то для них не просто зрозуміти, що вони можуть розумно вимагати від своїх учителів і від школи, і в чому полягає їх власна відповідальність. Проте якщо їм постійно надаватимуть інформацію і щиро проситимуть висловити свою думку, засновану на особистих рішеннях, то учні з більшою готовністю поводитимуться зріло. Вони зможуть зрозуміти взаємозв'язок між відповідальністю і правами, усвідомити, що вони не можуть вимагати вирішення своїх індивідуальних прав за рахунок когось іншого.

…неуспішністю і відсутністю мотивації?

Низький рівень успішності може мати кілька причин: дорослішання є повним пригод процесом, де може відбутися все, що завгодно. Завдяки тому, що ви надаєте учням можливості більшого впливу на ситуацію в школі, ви можете, принаймні, знизити рівень проблем, з якими стикається молодь і які вимагають колосальної енергії для розв'язання. Жорсткі рамки програми або диктаторський вибір учителем тем для вивчення можуть убити в молоді будь-який ентузіазм. Коли ж в учнів з'являється більше свободи вибору як щодо предметів, які вивчаються, так і методів навчання, то це стимулює процес навчання.

…учнями, у яких є проблеми з навчанням?

У демократичній школі ви боретеся за інтеграцію. А що робити з тими, хто навчається повільно? Чи немає ризику того, що вони загальмують всю групу? Зрозуміло, існують межі для інтеграції і в рамках демократичної школи, проте статистичні дані показують, що такий ризик часто перебільшений. Ви можете побачити у вищезазначеній доповіді PISA, що ті країни, які відокремлюють учнів із сповільненим ритмом навчання від решти в зовсім юному віці, у результаті не досягають вагомих результатів, якщо порівняти це з підходом, коли всі навчаються зі своїми однолітками впродовж повного навчального курсу.

…учнями, які роблять неправильний вибір?

Якщо ви дасте учневі більшу свободу вибору, як ви можете змусити його вибрати правильне рішення? Проте питання поставлене некоректно. Потрібно поставити таке запитання: а хто вирішує, що правильно і що неправильно? Якщо учневі дати, принаймні, певну міру свободи, то загальний результат буде, ймовірно, кращим. Такі навички, як аналітичне і теоретичне мислення можна набути різними способами, а не тільки із звичайних підручників чи звичайних шкільних предметів.

…з тим часом, який потрібний для встановлення демократії?

Якщо учні, як передбачається, почнуть брати активну участь у демократичних процесах, то за рахунок яких предметів можна виділити на це час? Чи приділятиметься менше часу для навчання? Відповіддю тут є, зрозуміло, те, що практика демократії має таке ж велике значення, як і будь-який інший предмет, що викладається у школі, і що це сприятиме всім соціальним процесам і процесу самого навчання.

Демократичне врядування у школі в дії

Прекрасним прикладом демократичного врядування в школі є початкова школа Ройхувуорі, Хельсінкі, Фінляндія. У школі пройшли значний шлях всіма чотирма ключовими сферами ОДГ, які викладені в цьому посібнику.

Врядування, керівництво і відповідальність перед громадою

Уся робота в школі організована в командах самоврядування, які займаються переважно управлінням школою. Заява про завдання школи розробляється співробітниками, учнями і батьками спільно. Рада учнів працює дуже активно й отримує серйозну підтримку з боку співробітників. Під час переговорів з міською радою школа голосує за те, хто її представлятиме. Було і так, що школу представляли семирічні діти, яким потрібна була допомога, щоб прочитати офіційні документи!

Метод звітності в школах Хельсінкі полягає в проведенні самооцінки, яка надається в письмовій формі раді. На основі даних про успішність школа отримує фінансування на наступний рік. Початкова школа Ройхувуорі досягла таких результатів, що отримала значні суми, які були використані на професійну перепідготовку і навчання співробітників в інших країнах.

Ціннісно-орієнтована освіта

У всіх аспектах життєдіяльності школи просувається ОДГ. Такі цінності, як рівність і людська гідність є основними для усіх видів навчання, і передбачається, що в кожному класі повинні бути створені умови для навчання у дусі демократії. Важливе значення мають соціальні і життєві навички. Учні об'єднані у групи різного віку, причому в них включаються й учні з проблемами в навчанні, або спеціальними потребами. Методи викладання різноманітні і адаптовані до стилю навчання окремих учнів.

Співпраця і комунікація, конкуренція і шкільне самовизначення

Старшокласники поводяться як старші брати і сестри щодо молодших. Але і конфлікти регулюються завдяки уповноваженим від учнів із старших вікових груп (11–12 років). Уповноважені проходять підготовку в місцевому відділенні Червоного Хреста.

Усі учні здобувають освіту у сфері ЗМІ, мають вільний доступ до Інтернету і до електронної пошти.

Щорічно батьки дають оцінку цій школі.

Дисципліна учнів

Аналітичне мислення і діалог з іншими є способом навчання відповідальності і розумінню того, як дії однієї людини впливають на інших.

Усі несуть відповідальність за дружню атмосферу, безпеку і благополуччя. Виявляється нетерпимість до всіх форм насильства, дискримінації або расизму. Самі члени колективу вирішують, які конфлікти можуть бути врегульовані, а які призведуть до офіційних покарань.

Результати останньої оцінки роботи школи

За основними предметами успішність учнів вийшла на ті ж рівні, як і в інших школах, проте в учнів набагато кращі навички соціального спілкування, і вони позитивніше ставляться до школи, ніж це спостерігається зазвичай. Вони поводяться терпиміше в конфліктних ситуаціях, а також проявляють більше ініціативи у своїй роботі в школі.

Разом граємо у виставах,
загальноосвітня школа Ройхувуори, м. Хельсінки, Фінляндія

Пізнаємо світ разом! Заняття в гуртках, на семінарах, репетиціях перетворюються на захоплюючі вистави, презентації, змагання для всієї громади. Київський ліцей бізнесу, Україна

8. Приклади ефективної практики в Європі

2005 р. був оголошений Радою Європи Європейським Роком громадянства через освіту, і до держав-членів був звернений заклик інформувати РЄ про успішні приклади в цій сфері. Більшість прикладів у даному розділі були взяті з цих доповідей. Очевидно, що це – окремі звіти про ініціативи щодо навчання демократії, а не опис глобальної шкільної реформи. Проте за кожним таким прикладом стоїть керівник школи, який сприяє такому розвитку. Роль шкільного керівника в процесі зміни цінностей і методів навчання в школі надзвичайно важлива.

8.1. Права і відповідальність

Учителі часто побоюються, що учням будуть надані права без відповідальності, тоді як учні також часто скаржаться на те, що в них багато відповідальності, але немає прав. Потрібно знайти рівновагу, взаємозв'язок: чим більше відповідальності ви берете на себе, тим більше у вас буде прав. Зрілому, незалежному учню можна дозволити більше свободи вибору щодо того, що і як вивчати. При цьому і роль вчителя стає іншою.

У багатьох школах Норвегії в даний час проводяться експерименти з різними рівнями навчанням на основі самоврядування. Ось звіти учнів звичайної школи за минулий рік:

> "Наступного тижня ми починаємо навчання. Протягом навчального року ми працюємо за розкладом, розрахованим на два тижні. Ми самі відповідальні за планування цієї роботи. Якщо ви вчитеся ефективно, то у вас значно менше домашніх завдань. Впродовж навчання завжди присутні багато вчителів, тому ми можемо отримати допомогу з усіх предметів. Ми можемо також працювати спільно з іншими учнями в бібліотеці або за комп'ютерами. У нашій школі навчальний рік розділений на п'ять періодів, причому для кожного періоду передбачено свій розклад. У середині дня у нас багато вільного часу, тому ми можемо вибирати різні види діяльності, деякі з яких проводяться учнями, наприклад, спортивні заходи або кафе, де все робиться руками учнів. Це об'єднує всіх учнів і створює хорошу атмосферу в школі".
>
> *(Учень 9-го класу школи Таєрудден, Норвегія)*

Коли діти стають достатньо зрілими, щоб почати навчатися своїм правам і відповідальності як всі громадяни? Насправді, відповідь полягає в тому, що вони не є дуже маленькими, навіть для того, щоб розглядати ці цінності з теоретичної точки зору. У початковій школі АСБЛ Філомен, Брюссель, як засіб навчання дітей з цих питань використовується філософія:

> Завдання полягає в тому, щоб стимулювати незалежне, критичне і аналітичне мислення через філософські обговорення в групах дітей віком від 6 до 11 років, при цьому приділяючи особливу увагу дітям з малозабезпечених сімей. Групи зустрічаються раз або двічі на місяць.
>
> Найголовніше, що повинні зробити керівники, це порушити питання про поведінку і забобони, а також про ті правила і норми, які існують для дітей і яким вони слідують, часто не задаючи питання про їх обґрунтованість. Діти також практикують активне громадянство в конфліктах і повсякденних ситуаціях.
>
> Пріоритетна увага на філософських обговореннях приділяється таким цінностям, як взаємна повага, відповідальність, участь, совість і критичне мислення. Оригінальність цього проекту полягає у філософському підході, який не є догматичним і не претендує на те, щоб затверджувати істину в останній інстанції. Коли ви розмірковуєте про себе, це не означає, що ви повторюєте вже сказане іншими. Насправді, ви аналізуєте ідею і надаєте їй такого змісту, який має сенс для вас. Ще одна новаторська якість такого підходу пов'язана з самою основою філософського мислення: адже питання не в тому, наскільки хороші або погані ті ідеї й концепції, які ми аналізуємо, і навіть сам по собі критичний аналіз, але важлива сама здатність поліпшити навички мислення дітей та їх уміння обґрунтувати свою поведінку і пов'язані з ним цінності.

Як керівник школи ви можете легше реалізовувати демократичні цінності, якщо отримуєте підтримку від представників державної влади. Завдання зміцнення демократичних цінностей уявляється достатньо укоріненим у повсякденній практиці і розглядається як найважливіший компонент шкільної програми в більшості держав-членів Ради Європи, а також у тих країнах, які нещодавно стали на шлях демократії. Так, наприклад, в Азербайджані після серії конференцій і семінарів з ОДГ програма старших класів середньої школи з предмета "Людина і суспільство (громадянська освіта)" була повністю змінена. Були включені нові теми, яких раніше просто не було (зокрема, толерантність, демократична участь у житті школи, демократичне громадянство). Сьогодні в Грузії здійснюється аналогічний проект для осіб, які проходять курси навчання дорослих, в якому беруть участь численні урядові і неурядові організації[11].

11. В Україні успішно здійснено кілька проектів з впровадження ОДГ, зокрема «Громадянська освіта – Україна» http://www.civiced.org.ua/, в багатьох школах викладаються відповідні предмети з прав людини, практичного права, громадянської освіти тощо (прим. перекладача).

8.2. Активна участь

Старшокласники навчають молодших учнів у гімназії Толлінге, Швеція

У початковій школі ім. Пилипа Пилиповича в Белграді, Сербія, була розроблена стратегія щодо залучення всіх учасників до розвитку цієї школи. У 2004 р. почав здійснюватися проект під назвою "Планування прогресу в школі", яким керувала група з розвитку школи, що складалася з директора, вчителя і двох зовнішніх консультантів.

> "Для того щоб підкреслити наше бажання залучити всю громаду до процесу вдосконалення нашої школи, ми вибираємо гасло *"Ми – ваші сусіди"*. У квітні 2004 р. були проведені семінари для всіх учнів. Завдання полягало в тому, щоб розробити основні напрями плану дій щодо досягнення прогресу в школі.
>
> Після цього в червні ми організували окремі секції за інтересами з метою розробки п'ятирічного плану для впровадження змін у методи навчання, спілкування і атмосферу, управління, організацію інфраструктури, позапрограмні заходи і підвищення професійної кваліфікації вчителів.
>
> Менше за все вдалося залучити місцеву громаду, але загалом семінари пройшли конструктивно. Батьки і учні були залучені завдяки організації вчителів і самих батьків. У шкільній залі було продемонстровано 300 результатів цих секцій. Ґрунтуючись на цьому, наш план був остаточно допрацьований шкільною групою розвитку".

Статистичні дані свідчать про те, що результати діяльності школи поліпшилися за всіма основними напрямами. Наприклад, участь громадян допомогла задовольнити фінансові потреби як через спонсорство, так і завдяки сильнішому тиску учасників на місцевих політиків.

Продуктивним шляхом для початку подорожі до активного громадянства часто є конкретна проблема, наприклад небезпечна ситуація з дорожнім рухом навколо школи:

> Зі всього переліку проблем щодо безпеки учнів школи імені Йована Йовановіча Змая з Вранье, Сербія, було обрано проблеми дітей, які наражаються на небезпеки, пов'язані з дорожнім рухом. Учні прийшли до висновку, що кращий спосіб розв'язання цієї проблеми – розміщення світлофора поблизу школи. Для того щоб отримати підтримку і необхідну допомогу, вони зустрілися з представниками дорожньої поліції, з директоратом з питань будівництва, а також з представником міжнародної організації UNEP (Організація Об'єднаних Націй з навколишнього середовища) як з потенційним фінансовим джерелом. Для залучення уваги громадськості до цієї серйозної проблеми учні виступили в ЗМІ, а також у передачі місцевої телевізійної станції разом з представниками дорожньої поліції і директоратом з питань будівництва. Завдяки цим діям учнів поблизу всіх шкіл і дитячих садків у місті Вранье було встановлено світлофори.

Учні школи ім. Йована Йовановіча здобули для себе важливий урок – їх думка має важливе значення і враховується.

Іноді, але не часто, ініціатива щодо участі виходить від інших груп суспільства. Саме так і було в районі Загреба в Хорватії, де поліцейські поставили завдання змінити ставлення молоді до поліції і запросили школи брати участь у проекті, направленому на те, щоб поліція сприймалася не як орган насильства, а як суспільна послуга, що надається в рамках громадянського суспільства з метою створення безпечніших умов, більшої поваги до демократичних цінностей і прав громадян.

Проект отримав вагому підтримку з боку Міністерства освіти Хорватії, поліцейської академії Загреба і різних громадських організацій. Хоча спочатку директори шкіл на нього майже не реагували. Однак у результаті 8 шкіл з 14 прийняли це запрошення. Завдяки цьому проекту не тільки були покращені стосунки між місцевою поліцією і учнями, але також були отримані і позитивні додаткові результати. Вчителі і співробітники поліції з'ясували між собою, що "наше уявлення про молодь було абсолютно іншим, власне ми не були готові і до того, щоб вислухати думки молоді. Нам всім потрібно робити набагато більше для розвитку взаємної довіри, навиків навчання і виховання в рамках нових методів, досягаючи того, щоб представники цих двох професій отримували підготовку і мали можливість застосовувати інтерактивні, засновані на участі, методи роботи з молоддю".

(Майя Узелак, один з керівників проекту)

Оцінка цього проекту, розрахованого на один рік, виявила, що поліпшилося розуміння суспільних проблем, стосунки між колегами, учнями та іншими, з'явилося більше довіри, більш відкритим став загальний підхід і поглибилося розуміння проблем молоді, приємнішими стали умови навчання для учнів, які почали виявляти жваву цікавість до навчання, а також підвищився рівень ефективності навчання.

Два вищенаведених приклади яскраво ілюструють найважливішу роль керівника школи в різноманітних шкільних реформах. Незалежно від того, звідки виходить ініціатива, мало сподівань на довгострокові зміни, якщо в цьому не братиме участь з повною віддачею сам директор школи.

8.3. Повага різноманітності

Теперішні учні – запорука існування стійкої демократії в Україні.

Два приклади з Португалії, що підтверджують повагу різноманітності:

Проект МУЗ-Е в Евора є частиною міжнародної мережі МУЗ-Е "Артисти у школі", що була заснована музикантом Іегуді Менухіним більше десятиріччя потому. Програма МУЗ-Е в Евора присвячена заходам в початковій школі в Круз-да-Пікада, направленим на інтеграцію етнічних меншин у суспільство завдяки навчанню мистецтву в школі, а також боротьбі з соціальною і культурною ізоляцією.

Метод, використаний артистами МУЗ-Е, полягає в роботі як з дітьми, так і з вчителями на міждисциплінарній основі завдяки постановці п'єс, танцям і візуальним видам мистецтва для конкретного процесу "*навчання через дію*".

В останній навчальний рік (2004-2005) завдяки інтенсивній роботі вдалося провести виставку "Fei-ra do Imaginario" (ярмарка фантастичних скульптур), що була показана в різних громадських місцях міста. Ця виставка була створена з незвичайних речей "*не від світу цього*", а організували її діти і артисти за допомогою театральної групи ПІМ-театро і ЕПРЄ (центр змісту "Під вартою Евора"), а також вчителів і батьків. На такій незвичайній виставці продавалися різноманітні речі: чарівне зілля, капелюхи, що літають, і книги, що говорять. Там можна було зустрітися з музикантами, жонглерами, акробатами і монстрами. У цьому районі, де проживає багато етнічних меншин та дітей з малозабезпечених сімей, казки і уявлення стали засобом, що надав можливість усім брати участь у житті суспільства на рівних.

Міждисциплінарний і художній характер цього проекту допоміг створити нові зв'язки в місцевій громаді і встановити партнерські стосунки між місцевими учасниками культурного і соціального життя та відповідними установами.

Pegadas de Todas as Cores – Різнобарвні сліди – це проект, розроблений службою ієзуїтів на підтримку біженців – міжнародною громадською організацією JRS, завдання якої полягає в тому, щоб супроводжувати, надавати послуги і захищати біженців і осіб, що переміщаються, у всьому світі. У Португалії JRS допомагає біженцям та економічним мігрантам.

> "У процесі нашої роботи з мігрантами ми зрозуміли, що було б вельми корисно обмінятися нашим досвідом з молоддю в школах. Саме так народився проект *"Різнобарвні сліди"*, який фінансував Верховний комісар Португалії з питань міграції і етнічних меншин. Ми організували курси, що тривали від години до півтори для невеликих груп (від 30 до 40 учнів, їх вчителів та інших співробітників школи) для обговорення теми "Міграція". В основному ми відвідували школи, де навчаються діти від 5 до 9 років, але іноді і середні школи (вік від 10 до 12 років) у районах Лісабона і Сетубаля.
>
> У рамках проекту розглядалися питання міграції, багатокультурних суспільств і інтеграції, що важливо для ОДГ. Завдання проекту полягає в тому, щоб підвищити знання цих проблем і виховати відвертість, пошану і солідарність щодо робітників-мігрантів. Питання розглядаються як з політичної, так і особистої точки зору – наприклад, наслідки міграції в Португалії обговорюються не тільки на рівні політики уряду і макросоціальних змін, але і на особистому і сімейному рівні. Вибір такого методологічного підходу, що ґрунтується на життєвих історіях і особистому досвіді, дозволяє мотивувати учнів і досягти кращого розуміння реального життя мігрантів. Учні більше зацікавлені в змісті курсу, коли відчують, що вони особисто сприйняли досвід мігранта".
>
> *(Доповідь Ріти Раймундо, JRS Лісабон)*

У нашому багатокультурному суспільстві ми все більше маємо справу з проблемою побутового расизму або з дискримінацією в автобусах, у супермаркетах, у громадських місцях і в шкільних класах.

Австрійська організація ZARA розробила програму з практичної підготовки у сфері громадянської мужності (*Zivilcourage*), яка ґрунтується на міцній упевненості в тому, що ми можемо і повинні чинити дії проти такої дискримінації, причому діяти кожного разу, коли ми це бачимо. Це – єдиний шлях змінити ставлення до цього в суспільстві.

> ZARA *(Zivilcourageworkshops an Schulen)* розробила концепцію семінарів для надання допомоги в тому, щоб перейти від бажання до дії. ZARA працювала з учнями впродовж п'яти років. У методах цієї організації можна виділити три етапи:
>
> 1. Групові дискусії для виявлення фактів дискримінації, з урахуванням власного досвіду учнів.
> 2. Рольова гра для кращого розуміння, співчуття і прояву мужності.
> 3. Розвиток стратегії: що я можу зробити, якщо я бачу, як когось принижують в автобусі? Що буде, якщо я спробую поводитися як герой? А що, коли інші пасажири в автобусі теж расисти?

Завдяки цій програмі багато учнів почали сміливіше робити маленькі, але важливі кроки в правильному напрямі: питання не в тому, щоб діяти найкращим чином у неприємній громадській ситуації, а в тому, щоб проявити хоч в якійсь формі свою солідарність[12].

8.4. Навчання демократії і активного громадянства

У більшості прикладів ефективної практики ми виявили загальні риси у виборі методів навчання, причому в усіх цих методах більша увага приділялася вихованню, а не навчанню:

- **Рольова гра:** учні вибирають або їм дають ролі в сценаріях, де передбачається створення ідеального суспільства, парламенту учнів і вирішення етичної дилеми.
- **Відкриті питання:** що було б краще для майбутнього нашого міста – експлуатувати природні ресурси або захищати навколишнє середовище? Побудувати автостраду або зберегти притулок для птахів?
- **Навчання, засноване на актуальних проблемах:** як нам зробити школу безпечнішою? Чому вбили Бенджаміна і що ми можемо зробити, щоб цього більше не повторилося? (Норвезький приклад насильства на грунті расизму.)

[12]. Додаткову інформацію за цим та іншими прикладами ефективної практики ви можете знайти в документі Document DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Спеціальний комітет експертів Європейського року громадянства через освіту (CAHCIT).

- **Співпраця із зовнішнім світом:** громадські організації, спонсори, місцеві підприємства, експерти і ЗМІ. Співпраця може бути взаємною. Учні можуть допомагати місцевій владі або малим підприємствам проводити досліди, вимірювати кислотність озер або створювати веб-сайти чи брошури для малих місцевих організацій.
- **Відкритість:** підготовка виставок, вистав і ярмарків, участь у конкурсах, запрошення ЗМІ в школи.

Такі методи навчання вимагають сміливості, оскільки важко передбачити результати. Адже може трапитися, що іноді рольова гра перетворюється просто на хаос або щось абсолютно нереалістичне; або в учнів виникає більше питань без відповідей, ніж їх було спочатку; або ж місцева влада не сприймає серйозно їх пропозиції.

Один із шляхів додання сміливості вчителям полягає в тому, щоб забезпечити їх міцною теоретичною базою для перевірки нових методів навчання. У рамках проекту Європейської Комісії "Коменіус", в якому брало участь багато країн, філософ Фінн Торбьерн Хансен з Копенгагенського педагогічного університету Данії розробив модель планування освіти для активного громадянства. Проект ACTIVE є прекрасним прикладом того, що може бути досягнуто в даній сфері:

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education
(активне громадянство через міжособистісне навчання, пов'язане з цінностями)[13].

Контекст

Нова ситуація в Європі породжує і нові виклики, зокрема демократія як загальна система врядування всіх європейців; європейське громадянство, проблеми, пов'язані з соціальною згуртованістю і громадянською участю; спільний ринок, інформаційні технології, мобільність молоді і громадянське виховання. Виходячи з цього потрібні будуть громадяни, які відчуватимуть відповідальність за економічний, соціальний і культурний розвиток всієї Європи. Як і раніше існує необхідність у підготовці молоді для активної участі в житті суспільства на місцевому, регіональному, національному, європейському і всесвітньому рівнях. Крім цього, нові умови в Європі створюють і нові проблеми, пов'язані із самобутністю.

Ідея громадянства припускає політичну і культурну самобутність. Тому для того щоб люди почали думати про себе як про громадян, вони повинні усвідомити, хто вони і до яких громад вони належать. У Європі існує велика різноманітність у роботі вчителів. Є можливість обмінятися досвідом між учителями і визначити потреби у сфері освіти для створення нового, загального підходу до виховання громадянства.

Методологія, інструменти і технології, які використовуються або будуть використовуватися

Один із шляхів відповідей на ці запитання для учасників-партнерів у рамках проекту ACTIVE полягав у тому, щоб розробити загальні рамки відповідного курсу з підготовки вчителів у всіх країнах. Ці рамки проілюстровані трикутником, який складається з трьох кутів або підходів до активного громадянства:

1) *педагогічно-професійний* (зміст);

2) *політико-демократичний* (процес/форма);

3) *етнічно-екзистенційний* (позиції/цінності).

Останній підхід має особливе значення для проекту ACTIVE. У ньому конкретно йдеться про важливість "цінності життя" для того, щоб зацікавлювати молодих людей до активного громадянства, але при цьому такий підхід не слід плутати з "демократичними цінностями і політичними чеснотами" або з високими професійними навичками в "програмі з різних предметів". Цей третій підхід розглядається як новаторство в аналізі навчання для активного громадянства, якого, наскільки нам відомо, до цього часу не існувало.

[13]. Додаткову інформацію можна отримати в збірці Коменіуса: "Teach Active — Learn Active" — reference number DK-2007-001.

Моделі планування

Як учитель може навчити активного громадянства завдяки лише своїй присутності в класі? Це було одне з питань, яке порушувалося під час здійснення проекту. Як відповідь у рамках ACTIVE була запропонована модель планування для вчителя. Використовуючи цю модель, вчитель зможе досягти, щоб учні використовували джерела освіти поза класом і ставали активними учнями.

Показник	У класі	Поза класом
1. Педагогічне вимірювання		
2. Соціальне вимірювання		
3. Політичне вимірювання		
4. Вимірювання цінностей/етики		

(Розроблено Фінном Торбьерном Хансеном, ДПУ, в співпраці з ACTIVE)

8.5. Залучення учнів до оцінки викладання і навчання

Шкільні ради в Сполученому Королівстві здійснюють Проект громадянства і дослідження в середніх школах Лондона, що фінансується банком "Дойче банк". Проект направлений на активне залучення учнів у класі як дослідників у сфері викладання і навчання. Вчителі обговорюють зі своїм учнем-спостерігачем (який, як правило, не є учнем цього класу), які аспекти уроку піддаватимуться моніторингу. Це може включати аналіз пересування вчителя по класу, як багато уваги і часу він або вона присвячують хлопчикам у класі; як багато негативних коментарів він або вона роблять порівняно з позитивними. Учень може навіть спостерігати за учнем з класу, чия поведінка викликає проблеми, і оцінити, як багато (або мало) з цього уроку виніс цей учень. Найперша оцінка, зроблена після реалізації цього проекту, дає змогу зробити висновок, що спостереження з боку учнів робить величезний внесок у вдосконалення процесу викладання і навчання в цих школах.

8.6. Нарешті

...як шкільний керівник, ви повинні абсолютно чітко розуміти: демократичне врядування не означає, що ви зобов'язані відмовлятися від своєї ролі керівника. Навпаки, в цьому процесі змін ви мусите:

- забезпечувати сильне лідерство. Сильне не в сенсі влади, а в сенсі визначеності цілей, збереження ваших демократичних цінностей навіть тоді, коли виникає складна ситуація. Завзятість і скромність людини як лідера вимагає сильного характеру, а не сильної влади;
- підтримувати і надихати ваших учителів не тільки на словах, але й на ділі. Виявляйте цікавість, беріть участь, заохочуйте, активно сприяйте роботі завжди, коли це можливо;
- забезпечуйте для вчителів ефективну перепідготовку, як теоретичну, так і практичну. Вчителям потрібно добре орієнтуватися в соціальному, культурному і економічному розвитку нашого суспільства як у країні, так і в світі. Їм потрібна також практика, і вони не повинні відчувати страх невдачі;
- використовувати кожну можливість для роз'яснення батькам і місцевим учасникам, чому ви використовуєте нові методи. Переконайтеся, що коли ви починаєте досягати добрих результатів, вони будуть відомі зацікавленим сторонам (а це насправді означає всьому суспільству, оскільки практично в усіх є свої думки про школу, викладання і управління в школі);
- приділяти увагу власній перепідготовці. Чому б не присвятити принаймні три години в тиждень вашому особистому розвитку? Причому не стільки навичкам управління, скільки систематичному вивченню навколишнього світу, як він відображається в ЗМІ, в останніх дослідженнях, у політичному і культурному житті навколо вас. Звичайно, щоб роздумувати, потрібний час, але як керівник ви повинні знайти час для того щоб заглянути в майбутнє;
- доводити, що ви праві! Вашого власного твердого переконання недостатньо для того щоб переконати учасників, для цього не вистачить і вашого красномовства. Систематично оцінюйте прогрес у вашій школі, збирайте статистичні дані та іншу інформацію і будьте при цьому чесні. Не бійтеся нести відповідальність за недоліки. Як ми вже говорили раніше, шлях до справжнього демократичного управління супроводжується перешкодами, але це єдиний шлях вперед!

“Щодо кращих правителів, то люди ніколи не помічають їх існування.

- Спочатку люди хвалять.
- Потім вони бояться.
- Наостанок люди ненавидять.
- Коли ж справа правителя успішно завершена, люди кажуть, “Ми самі це зробили”.

Лао Цзи

9. Демократичне врядування: моделі й характерні риси

Якщо в попередньому розділі ми продиралися крізь завісу проблем і побоювань, то інформація останньої частини посібника допоможе нам поглянути на сонячний демократичний горизонт з надією і оптимізмом! Ті риси, які описані в цьому розділі, є показниками демократичної практики управління школою. Але вони є і чимось більшим, оскільки там, де вони присутні, це не просто ознаки. Їх наявність допомагає і надалі розширювати демократичні процеси в роботі: демократія насправді живить саму себе і ті результати, які вона приносить. Таким чином, чим більше вчителям довірятимуть в ухваленні відповідних справедливих рішень, тим більше вони це робитимуть, і тим більше їм довірятимуть у майбутньому. Те ж саме, зрозуміло, стосується як учнів, так і всіх учасників процесу, які спільно працюють у різних комбінаціях і оточеннях як офіційних, так і неформальних.

Після того, як ви прочитаєте цей розділ, вам, можливо, захочеться повернутися до розд. 6. У цьому розділі описується те, як ви можете будувати етапи просування вашої школи шляхом демократії. Моделі й загальні риси, що обговорюються, можуть розглядатися як етапи або орієнтири на цьому шляху. Важливо розуміти, що в умовах демократії, якщо відсутній якийсь орієнтир, ви можете створити власний, і він допомагатиме вам іти вперед! Наприклад, якщо в школі заохочується демократія, то скоро учні зажадають надати їм голосу через певну раду учнів або шкільний парламент (див. нижче). Проте вам не потрібно чекати, поки це трапиться: ви можете самі створити такий орган (або, швидше, активно сприяти тому, щоб учні самі його створили). Можливо, спочатку це не буде просто, але це відразу покаже учням, що їх поважають і їм довіряють. Із часом завдяки накопиченню практики й досвіду все це розвиватиметься й удосконалюватиметься: або, у будь-якому випадку, коли учні вчитимуться ефективно використовувати свою раду, вони розвиватимуть демократичні навички, які, у свою чергу, породжуватимуть інші демократичні зміни і допоможуть їм досягти в цьому успіху.

Саме так розвивається демократія – поступово і впевнено. Одна подія спричиняє іншу, а та, у свою чергу, породжує нові зміни. Тому вам не потрібно вносити змін до порядку будівництва демократії. Ви можете просто використовувати ті можливості, які вам надаються.

Офіційні/структурні умови

Децентралізація влади на користь школи

За найефективнішої форми врядування національні або регіональні органи влади ухвалюватимуть тільки найбільш загальні стратегічні рішення, надаючи школам можливості самим вирішувати, як їм краще здійснювати свою національну стратегію. В Європі на початку XXI ст. створюється враження, що політики дуже багато говорять про децентралізацію, але рідко реалізують це правило на практиці. Школи ж вимушені вирішувати проблеми, сподіваємося, демократичним шляхом (див. нижче), які спричиняє потік законів і нормативних актів, що обмежують свободу дій навчальних закладів.

Методи врядування, які орієнтовані на мету (не орієнтуються на правила чи інструкції)

У школах, які функціонують на демократичних засадах, рішення ухвалюються на користь учнів та інших учасників. Завдання полягає в тому, щоб зробити школу найкращою для тих, для кого вона власне й існує. І те, як здійснюється управління закладом, відображає цей підхід, а структури ухвалення рішень орієнтовані саме на досягнення вищезазначеної мети, а не на захист влади співробітників чи позиції директора (або когось іншого), і вже тим більше не на те, щоб просто виконувати правила або вказівки вищого органу. Дійсно, якщо вищий орган діє проти вищих інтересів школи (наприклад обмежуючи фінансові кошти в складні фінансові періоди), то можна переглянути методи врядування, для того щоб пом'якшити наслідки і зменшити завдані збитки.

Підвищення потенціалу вчителів через офіційні комітети або групи інтересів

Залучення вчителів до процесу прийняття рішень не завжди може бути досягнуто через офіційні засідання, і не всі рішення ухвалюються голосуванням. У школі, де учасники скоріше підвладні загальним принципам і цілям, загальна згода часто досягається просто в процесі вільного обговорення. Вчителів не слід викликати на численні засідання для поширення демократії. Навпаки, зростання числа засідань може деморалізувати і бути контрпродуктивним. Часто буває достатньо створити робочу групу, яка зустрічатиметься стільки разів, скільки необхідно для ухвалення рішення про те, яку політику проводити, після чого вона розпускається. Членство в групі може бути добровільним: скоріше за все, ті, хто зацікавлений у результатах і запропонує свою кандидатуру, тоді як у ваше завдання входитиме забезпечення того, щоб у групі були представлені всі думки і щоб у ній здійснювалася ефективна практика: інакше кажучи, щоб були представлені меншини, і щоб процес обговорень ґрунтувався на відвертості і рівності. Уряди мають звичку створювати робочі групи для розробки рекомендацій з національної політики, а потім, якщо вони не згодні з результатом, вони їх просто ігнорують. Було б нерозважливо, якби директор школи поводився саме так!

Розширення можливості учнів через офіційні комітети або групи інтересів

Важко уявити демократичну школу без деякої офіційної ради або парламенту учнів у центрі цієї демократії. Ці органи повинні вибиратися на чесній і прозорій основі для того щоб вони користувалися авторитетом в учнів (є багато рекомендацій щодо того, як це зробити: див. бібліографію). Існують інші можливості для залучення учнів до політики і прийняття рішень, а не просто планування заходів учнів (таких як свята та фестивалі), причому в питаннях, головних для навчання: комітети, які займаються харчуванням; дисципліною; вибором предметів. Вони можуть також брати участь у важливих заходах, які раніше були орієнтовані виключно на вчителів, але тепер проходять набагато краще завдяки участі самих учнів; у зарахуванні на роботу і призначенні вчителів; навіть у спостереженні за процесом навчання і поширенні ефективної практики.

Нудьгуєшь на уроках? Є ідеї?
Тоді просто тут не сиди!
Зміни ситуацію – розкажи про це раді учнівського самоврядування

© Ради учнівського самоврядування Великобританії – www.schoolcouncils.org

Неофіційні рамки

Довіра і відвертість як головні риси поведінки

У школі, яка по-справжньому стала на шлях демократії, це відчувається скрізь: у класах, на зборах, у коридорах. Довіра і відвертість відтворюють себе так само, як страх і залякування, що виникає в традиційній авторитарній атмосфері. Якщо ви не вважаєте, що в школі існує дух довіри, знайдіть можливість (взяти один з наших прикладів або зробити щось за власним вибором) показати учням або вашим учителям, як ви їм довіряєте. Почніть з малого: вам не потрібно спочатку ставити перед собою цілі на майбутнє, і, у будь-якому випадку, людям потрібно навчитися використовувати довіру, брати на себе відповідальність і реалізовувати її. Кредит довіри рідко не приносить позитивних результатів.

Активна участь заохочується і винагороджується

Коли учні виправдовують довіру, то в демократичній школі вони одержують заохочення і нагороду. Зокрема, якщо ви здійснюєте лише перші кроки в цьому напрямі, то захочете публічно визнати і підкреслити досягнення учнів. Коли вдалося зробити щось мале, ви захочете (також публічно) довірити їм і серйозніші завдання.

Існують наочні форми заохочення для учнів, які активно беруть участь у житті школи. У школах і країнах, де існує традиція давати старшокласникам офіційні повноваження, на основі системи "префектів" або "наставників", такий же самий статус надається в офіційній формі. (Зрозуміло, такі системи можуть суперечити демократії, оскільки зміцнюють традиційні форми авторитарності. Дійсно, в Сполученому Королівстві, де поширені системи "префектів", лише в меншості шкіл це діє на демократичній підставі.) Проте нагородження за активну участь необов'язково має бути частиною системи: учні, які стають керівниками в рамках участі, набувають популярності і їх починають поважати однолітки – оскільки вони це заслужили. Якщо ви ще й публічно визнаєте їх внесок у розвиток школи, то це буде для них величезною нагородою.

Громадські організації запрошуються в школу і беруть активну участь

Демократична школа розглядає активну взаємодію з іншими організаціями як позитивну можливість. Виходячи з цього організації батьків, заклади культури і місцеві підприємства запрошуються в школу для того, щоб робити внесок за навчання учнів і, у свою чергу, отримувати результати від такої співпраці. Демократична школа не займає оборонну позицію. Вона не відчуває загрози з боку інших організацій, коли ті приходять у школу і беруть участь в її роботі, а тому не прагне до встановлення обмежень. Запрошення громадських організацій у школу є хорошим способом руйнування бар'єрів.

Учні заохочуються в тому, щоб публікувати свої погляди

Газета або журнал, які готуються і публікуються учнями, можуть залучити до себе величезний обсяг енергії. Дозвіл або заохочення такої діяльності також є демонстрацією вашої довіри до учнів, оскільки всі бачать, що це вимагає певної сміливості! А що буде, якщо вони почнуть критикувати вчителів? Або школу? Або уряд? Або навіть (уявити собі неможливо!) самого директора школи? Імовірно, доведеться встановити обмеження – але такі обговорення дають прекрасні можливості навчитися демократичних навичок переговорів і компромісу, та навіть усвідомити значення свободи слова в демократичному, заснованому на терпимості й різноманітності суспільства.

Учні залучаються до розробки рекомендацій, урегулювання та підтримки

Оскільки існує практика розробки рекомендацій і, очевидно, необхідність у цьому все більше поширюється в школах по всій Європі, то молодь із задоволенням проходить основний курс для того щоб стати неформальними радниками, слухачами, посередниками і навіть, у разі конфлікту, консультантами з урегулювання. Ті, хто підтримує однолітків або є куратором однолітків (ці терміни найчастіше зустрічаються у Сполученому Королівстві), зрозуміло, дуже багато дізнаються завдяки такій діяльності, так само як і їх однолітки, яким вони допомагають. Для школи ж це ще одна можливість покласти відповідальність на своїх учнів і довірити їм забезпечення життєво важливих процесів у молодіжному середовищі. Це може бути сильною і поглибленою формою демократичної участі.

Місця відпочинку, які використовують спільно співробітники та учні

Це приклад потенційно конфліктного питання, але і в цьому випадку аналіз і переговори можуть дати цінний досвід у сфері навчання демократії. Співробітники є службовцями і мають моральне та юридичне право на перерви для відпочинку. Чи повинен у них бути окремий простір для відпочинку? Чи є статус учня абсолютно іншим?

Під час дослідження 1998 р. про зв'язок між шкільними радами і поліпшенням поведінки в Сполученому Королівстві була проаналізована школа, де не було окремої зони для співробітників і окремої для учнів: але не було визначено, чи це рішення пов'язане з демократичним духом школи. Навпаки, це схоже на певну модель послуг: учителі в школі для учнів, тому вони повинні бути доступні для них увесь час, а не ховатися в окремих приміщеннях.

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)

Якщо школа не готова обговорювати питання загальних приміщень або навіть те, коли вчителі доступні для учнів, а коли ні, можливо, вам слід подумати про загальні заходи. У деяких школах вчителі й учні разом здійснюють пробіжки або використовують спортзали. Незважаючи на вік, у них однакова зацікавленість у тому, щоб підтримувати свою спортивну форму і настрій, так чому їм не робити це разом, вчитися один у одного і підбадьорювати один одного? У такій ситуації не буде ієрархії і влади, і тому це приємний спосіб поширити дух демократії в школі.

ДЯКУЄМО, ЩО ПОГОДИЛИСЯ ПОДИВИТИСЯ НА ТУАЛЕТ РАЗОМ З НАМИ ...

© Ради учнівського самоврядування Великобританії – www.schoolcouncils.org

10. Висновки

> “Демократія – це не мета, це шлях; це не досягнення, а процес... Коли ми це усвідомимо і почнемо жити в умовах демократії, тільки тоді у нас буде демократія”.
>
> *(Мері Паркер Фоллетт, Нова держава [1918]. С. 58)*

Сподіваємося, у вас склалася чітка картина можливих шляхів утвердження демократії у вашій школі. Порівняння деяких аспектів шкільного життя з описаними тут допоможе зрозуміти, на якому з етапів перебуває ваша школа зараз у різних контекстах, що були тут викладені. У цьому посібнику висвітлювалися лише деякі ознаки демократії, паростки яких можна побачити в школі. Деякі з них безпосередньо пов’язані з функціонуванням демократії: в інших випадках обговорення і переговори навколо цих питань поглиблять розуміння й активізують практику демократії в школі.

Жодна трансформація у школі не відбувається водночас: усе вимагає часу, щоб остаточно зміцніти. Завжди здається, що час плине дуже повільно, але ви нічого не можете змінити в одну мить. Проте ви можете рухатися в тих напрямах, де ви дійсно просунетеся вперед. Пройде один-два роки, і ви із задоволенням констатуватимете прогрес у вашій школі. Демократичні зміни, як правило, мають стійкий характер: усе це утверджується і зростає, якщо тільки ви над цим постійно працюєте.

Напрям вибраний правильно, але робота буде складною. Процес аналізу, планування і виконання доводиться повторювати, причому постійно. Тому не зневіряйтеся, якщо аналіз ключових сфер, або наш, або ваш власний, визначення основних цінностей завдяки таблицям розд. 4 і поведінки (розд. 5), потім планування поступового розвитку (розд. 6) для вас буде складним. Можливо, вам буде здаватися, що ви не можете працювати над цим увесь час. Може ви визнаєте, що краще вийти з цього методичного процесу, взяти один з прикладів або попередній розділ, і вирішити, чи можете ви просунутися у вашій школі саме в цій сфері. “Швидкий виграш” в обмеженій, самодостатній сфері може підвищити ваш рівень довіри до себе – і довести, що ваші наміри серйозні.

> Рада Європи опублікувала інші матеріали з ОДГ, які, можливо, ви захочете прочитати для додаткової інформації або порівняння. Наприклад, аналогічна робота проходить в університетах. Для отримання додаткової інформації дивіться бібліографію.

Утвердження демократії в школі може призвести і до стресу. За своєю природою демократія кидає виклик старим ієрархічним стосункам і владі, і виникаючі конфлікти можуть бути хворобливими і можуть стомлювати. Вам потрібно бути сильним: не сильним (як ми писали раніше) в сенсі непоступливого і авторитарного стилю управління, а сильним завдяки сміливості, яка потрібна для визнання розбіжностей, для того щоб ваше сприйняття залишалося відкритим і ви досягали консенсусу через переговори й компроміси. Якщо ви зможете керуватися трьома принципами ОДГ, то не будете приймати неправильних рішень: а якщо ви пам’ятатимете, що ступили на шлях демократії, який по-справжньому ніколи не закінчується (як писала Мері Паркер Фоллетт в 1918 р.), то ми сподіваємося, що ви наберетеся й терпіння!

Вам не треба замикатися в собі. Демократія будується на партнерстві – тож працюйте з вашими партнерами і спирайтеся, у разі потреби, на них. Демократія, як і раніше, зміцнюється всією Європою, тож ви є частиною широкої і все більш численної групи, в якій ви можете знайти друзів і спільників. Шукайте їх, тому що як демократ і будівельник демократії ви є частиною основного потоку і не стоїте на узбіччі. І кожен крок уперед у школі принесе свої плоди як особисто для вас, так і для самої школи, що, зрозуміло, вас надихатиме і підштовхуватиме до подальших дій. Поліпшення в школі, в її атмосфері будуть відчутними. Тому ви зможете відчути таке задоволення від результатів своїх зусиль, яке затьмарить всі важкі часи.

Ви стикнетеся з істотними труднощами, але й нагорода величезна. Справа демократії - вірна справа! Ми сподіваємося, що цей посібник допоможе вам на цьому шляху. Бажаємо мужності, яка буде вам необхідна, і успіху, який обов’язково прийде.

Успіхів!

Додаток I: Таблиця планування

Прочитавши розд. 4, 5 і 6, використовуйте цю таблицю для проведення аналізу різних аспектів вашої школи. Можливо, ви захочете взяти один з аспектів ключових сфер ОДГ – або вибрати інший аспект життя школи, який має для вас велике значення. Намагайтеся бути чесними! Адже за гарні результатати премії не буде! Це лише інструмент, який допоможе вам визначити наступні кроки з розвитку вашої школи.

Ключова сфера ОДГ – або сфера за вашим вибором:	**На якому етапі, на вашу думку, перебуває ваша школа відносно трьох принципів ОДГ?**	**Принципи ОДГ**		
		Права й відповідальність (Етап 1, 2, 3 або 4?)	**Активна участь** (Етап 1, 2, 3 або 4?)	**Визнання цінності різноманітності** (Етап 1, 2, 3 або 4?)
	З точки зору керівництва	Етап	Етап	Етап
		(стисло опишіть характеристики)	*(характеристики)*	*(характеристики)*
	Учні	Етап	Етап	Етап
		(характеристики)	*(характеристики)*	*(характеристики)*
	Вчителі	Етап	Етап	Етап
		(характеристики)	*(характеристики)*	*(характеристики)*
	Батьки	Етап	Етап	Етап
		(характеристики)	*(характеристики)*	*(характеристики)*
	Спілкування	Етап	Етап	Етап
		(характеристики)	*(характеристики)*	*(характеристики)*

Планування дій

	Права й відповідальність	**Активна участь**	**Повага різноманітності**
Планування дій на наступному етапі			
Хто їх здійснює?			
Зміни або фактори успіху			
Час проведення аналізу			
Хто проводить аналіз?			
Результат аналізу			

Додаток II

Мета даного посібника – викласти в контексті цієї публікації політику в галузі освіти, яка проводилася останніми роками, а також роботу Ради Європи в царині освіти для демократичного громадянства (ОДГ).

Використання книги і висновки з неї будуть зрозуміліші, якщо читач **враховуватиме європейський і всесвітній контекст освіти**, пам'ятатиме про **прогрес, досягнутий у роботі Ради Європи у сфері ОДГ**, і використовуватиме **інші інструменти й документи**, що забезпечують додаткову інформацію про політику і практику ОДГ.

Реформа освіти: виклик для демократії

За останні кілька років в Європі й у всьому світі було здійснено багато реформ у сфері освіти. Соціальні проблеми, що на сьогодні існують у більшості країн: такі як швидке зростання безробіття, поширення насильства і поглиблення соціальної нерівності, – змусили керівників країн розробити реформи, що забезпечують вищий рівень освіти, міцніший зв'язок між професійною підготовкою, зайнятістю і потребами суспільства, а також освіту, зорієнтовану на цінності, для того щоб навчити людей жити як члени суспільства.

> На 19-ій сесії *Постійної конференції міністрів освіти європейських країн* (Крістіансанд, Норвегія, 1997 р.), міністри прийшли до згоди щодо важливості "пошуку стійкішої рівноваги між цілями і завданнями середньої освіти, рівного статусу наукової і професійної освіти, отримання знань і навичок, а також підготовки громадян для демократичного суспільства".

Нова політика у сфері освіти також виходить з прагнення досягти більшої ефективності за менших витрат і поєднувати таку рентабельність з утвердженням демократичних цінностей. Вони будуються навколо чотирьох головних завдань:

- підвищення рівня набутих знань для того, щоб відповідати економічним вимогам;

  освіта з питань демократичного громадянства й дотримання прав людини;
- розвиток партнерства в галузі освіти для зміцнення співпраці між школами, сім'ями і різними організаціями;
- використання нових інформаційно-комунікаційних технологій (НІКТ) у освіті.

В Європі особливо важливими завданнями є навчання громадянства і розвиток партнерських зв'язків в освітній сфері.

Останніми роками європейські країни будували свою освітню політику навколо концепції різноманітності. Реформа системи освіти зосереджена на **соціальній, культурній, релігійній і лінгвістичній різноманітності**, яка нині характерна для європейських країн, для того щоб забезпечити досягнення **соціальної згуртованості**.

Це визнання **мультикультурного характеру європейських співтовариств** і та увага, що приділяється цьому в царині освіти, відображає прагнення побудувати демократичні суспільства, в яких поважають різноманітність завдяки навчанню громадян відповідним чином з наймолодшого віку. Одне із завдань такого навчання полягає в тому, щоб боротися з проблемами, пов'язаними з раннім відходом зі школи, відчуженням від суспільства і стигматизацією.

> На 19-ій сесії *Постійної конференції міністрів освіти європейських країн* (цитується вище) міністри заявили про своє переконання в тому, що освіта може відповісти на ті виклики, які зараз стоять перед європейськими суспільствами завдяки, наприклад, "затвердженню цінностей культурної різноманітності як прийнятне джерело загального збагачення, а також навчання етичним цінностям, заснованим на дотриманні прав інших, терпимості і солідарності та боротьбі з расизмом і антисемітизмом".

Історично роль **дітей як активних учасників у власній освіті постійно зростає**. Раніше їх обмежували пасивною роллю, але тепер вони все активніше беруть участь в освіті. Те, що до молодих людей прислухаються, враховують їх прагнення і відчуття в школі, а також покладають на них частину від-

повідальності за процес навчання – все це порівняно нове явище і свідчення того, що політика у сфері освіти постійно рухається до навчання дітей свідомій участі в житті суспільства і відповідальності, тобто громадянству.

У *Міжнародній конвенції про права дитини* (1989), підписаній і ратифікованій 191 країною, у ст. 29 зазначається, що "освіта повинна бути спрямована на розвиток особистості, талантів і розумових й фізичних здібностей дитини в їх найповнішому обсязі". Розробка і ухвалення цієї конвенції стали величезним кроком вперед з точки зору становища дітей у суспільстві.

Упродовж більш ніж двох десятиліть роль освіти в будівництві справедливішого і демократичнішого суспільства, що виявляє більшу пошану до прав людини, перебувала в центрі теоретичних дискусій і досліджень у галузі освіти. Політичні й соціальні зміни в європейських суспільствах справили вагомий вплив на саме поняття громадянства, і на перший план поступово вийшла ідея навчання демократичного громадянства.

На першій неофіційній конференції *Освіта на підтримку демократичного розвитку і стабільності в Південно-Східній Європі* (Страсбург, 1999), міністри освіти Південно-Східної Європи заявили, що вони "переконані, що освіта і співпраця у галузі освіти відіграють найважливішу роль у розвитку терпимості, взаєморозуміння і взаємного інформування як у державах-членах, так і між ними в європейському контексті".

Ідея **залучення сім'ї в процес освіти**, яка спочатку втілювалася на практиці в "альтернативних" школах, зміцнюється в реформах у сфері освіти, в яких все більше уваги приділяється тіснішим зв'язкам між школою і родиною. Це допоможе вирвати деякі родини з їх ізоляції, і тому позитивно зможе вплинути на ставлення дітей до школи. Це показує, наскільки важливе навколишнє середовище в школі.

На 20-ій сесії *Постійної конференції міністрів освіти європейських країн* (Краків, Польща, 2000 р.) було заявлено, що освіта з питань демократичного громадянства "сприяє і забезпечується комплексним підходом до школи з погляду атмосфери в школі, методів викладання і навчання, а також участі учнів, студентів, викладацького складу і батьків в ухваленні рішень, і, наскільки це можливо, в розробці офіційної і неофіційної програми".

Останніми роками в Європі **повноваження центральних органів влади** у сфері освіти **були передані** в регіони або освітні установи. Такий перерозподіл повноважень надає школам більше простору для маневру, дозволяючи їм встановлювати тісніші зв'язки із освітнім співтовариством в найширшому сенсі, забезпечуючи справжню демократію через участь у процесі ухвалення рішень.

Завдяки такому розподілу повноважень участь батьків допомагає розпочати діалог і сприяє участі всього співтовариства викладачів в освіті дітей.

Реформа освіти в Європі й у світі, таким чином, свідчить про **роль школи як двигуна розбудови демократії**.

Проте, на думку К. Бірзеа, на підставі загальноєвропейського дослідження освітньої політики щодо демократичного громадянства[14], **як і раніше, існує значний розрив між прийнятими напрямами політики і реальною практикою**. Крім того, недавні дослідження показують, що, судячи з усього, **молоді європейці втрачають інтерес до політики і все менше беруть участь у житті громадянського суспільства**.

Саме тому Рада Європи сьогодні працює над **наданням інструментів роботи для місцевих представників**, для того, щоб вони могли безпосередньо здійснювати діяльність, направлену на створення демократичніших умов у школі.

Заходи на місцевому рівні допомагають **заповнити значний розрив між політикою і реальною практикою**. Крім того, учасники освітніх процесів, які працюють на місцевому рівні, можуть безпосередньо оцінити результати своєї роботи і **адаптувати свою діяльність до тих умов**, у яких вони працюють.

14. C. Birzea, "Part 1: EDC Policies m Europe – A Synthesis", *All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies,* Council of Europe, Strasbourg, 2005, ISBN 92-871-5608-5.

У цьому і полягає мета даної книги. Вона надає керівникам школи, адміністраторам, завучам і вчителям ті ресурси, завдяки яким вони можуть розвивати демократичне врядування у своїх школах.

Від розробки політики до практики в освіті для демократичного громадянства (ОДГ) у Раді Європи

З моменту свого створення в 1949 р. Рада Європи працювала над досягненням більшої єдності між своїми державами-членами і зміцненням демократії і дотриманням прав людини в Європі.

Освіта є ключовою сферою діяльності для досягнення цих цілей і визнана однією з основ демократії: Рада Європи розглядає демократію як процес навчання і здійснює свою політику і діяльність у сфері освіти з метою будівництва демократичнішого європейського суспільства.

Рамки для діяльності Ради Європи у сфері освіти і культури визначені в Європейській культурній конвенції, прийнятій у 1954 р. і підписаній на сьогодні 48 країнами.

Прагнучи зробити освіту інструментом для підготовки активних і відповідальних громадян, Рада Європи розробила **проект Освіта для демократичного громадянства (ОДГ)**, який був офіційно запущений у 1997 р. Мета проекту полягає у **визначенні того, які цінності і навички потрібні людям для того щоб стати активними громадянами і як вони можуть їх набути і передати іншим**.

Освіта для демократичного громадянства є **відповіддю на головні виклики, що стоять перед нашими суспільствами**, включаючи: зростання рівня нетерпимості й расизму в Європі зростання індивідуалізму; дискримінацію і соціальну відчуженість; низький рівень залученості в політику і громадські справи, а також відсутність довіри до демократичних інститутів.

Проект здійснювався у два етапи: перший (з 1997 до 2000 рр.) був присвячений уточненню концепції ОДГ, розробці стратегії і теоретичної бази для політики у сфері ОДГ.

На другому етапі (2001-2004 рр.) ці результати були використані для розробки політичних стандартів ОДГ, їх адаптації і здійснення на практиці в державах-членах. Експерти розглянули також практичні труднощі в різних державах-членах.

Нарешті, створення загальноєвропейської мережі національних координаторів дало Раді Європи ясну картину в цій сфері і дозволило зробити ефективніші дії в кожній державі-членові. Це полегшило також завдання регулювання і координації роботи над проектом на місцевому рівні.

Комітет Міністрів Ради Європи проголосив 2005 рік Європейським роком громадські через освіту, продемонструвавши тим самим, що **ОДГ перебуває в центрі уваги Європи**.

Що таке ОДГ?

Освіта для демократичного громадянства – це набір практики і заходів, які мають на меті підготовку людей до життя в демократичному суспільстві, опанувавши які, вони активно здійснюватимуть свої права і обов'язки. ОДГ охоплює освіту прав людини, громадянську освіту і міжкультурну освіту.

ОДГ дуже міцно пов'язана з ідеєю участі, оскільки не можна перейти до демократичного громадянства, не здійснюючи його на практиці.

Виявлення різних етапів в роботі Ради Європи в цій царині дозволяє легше зрозуміти, як розпочинав здійснюватися і як розвивався процес.

Освіта з питань демократичного громадянства виникла як явище на початку 1990-х років як пріоритетний напрям в діяльності Ради Європи і значно вплинуло на її діяльність, особливо завдяки **п'яти ключовим подіям**:

(1) *Другий саміт голів держав і урядів держав-членів Ради Європи* (Страсбург, 10-11 жовтня 1997 р.) проголосив освіту з питань демократичного громадянства і освіту з прав людини пріоритетними напрямами діяльності Ради Європи. Саме тоді офіційно і був упроваджений проект ОДГ.

На першому саміті голів держав і урядів, що відбувся у Відні у 1993 р., основну увагу було приділено питанням меншин, що розглядалися як базова проблема у 1990-х рр., і вже тоді викликало гостру необхідність плюралістичного політичного підходу до врядування суспільством і виявило труднощі та необхідність вживання заходів для зміцнення поваги до різноманітності.

(2) *Будапештська декларація про права і відповідальність громадян* (Декларація і програма освіти з питань демократичного громадянства, засновані на правах і відповідальності громадян, прийняті Комітетом Міністрів 7 травня 1999 р. на його 104-ій сесії). У цій декларації **визнається провідна роль ОДГ в будівництві демократичного суспільства, що відрізняється соціальною згуртованістю і повагою до різноманітності.** Комітет Міністрів проголосив, що ОДГ:

"II. Допомагає чоловікам і жінкам відігравати активну роль у суспільному житті і відповідальним чином визначати свою власну долю і долю свого суспільства.

III. Направлена на створення культури прав людини, яка забезпечуватиме повну повагу цих прав і розуміння відповідальності, яка з цим пов'язана.

IV. Готує людей до життя в багатокультурному суспільстві і до такого ставлення до відмінностей, яке буде засноване на знаннях, розумінні, терпимості та етиці.

V. Зміцнює соціальну згуртованість, взаємне розуміння і солідарність".

(3) *У Резолюції конференції міністрів освіти європейських країн,* прийнятій у Кракові в 2000 р., підкреслюється **важливість створення демократичних умов для освіти, партнерських зв'язків між учасниками освітнього співтовариства і участі з боку учнів.** Прийнята в 2000 році в Кракові резолюція стала першим документом, в якому ОДГ було затверджено як мету освіти в політичній резолюції. Ця ініціатива була надалі розглянута в таких деклараціях міністрів:

(4) *Рекомендація (2002) 12 Комітету Міністрів державам-членам "Про освіту з питань демократичного громадянства"* (прийнята 16 жовтня 2002 р. на 812-му засіданні постійних представників міністрів) підтверджує надзвичайну **важливість розвитку навчання демократичного громадянства з метою забезпечення безпеки, стабільності і розвитку демократичних суспільств.**

Комітет Міністрів заявляє: "що освіта з питань демократичного громадянства є чинником соціальної згуртованості, взаємного розуміння, міжкультурного і міжрелігійного діалогу і солідарності, і що це сприяє принципу рівності між жінками і чоловіками та сприяє створенню гармонійних і мирних відносин між народами, а також захисту і розвитку демократичного суспільства і культури; що освіта з питань демократичного громадянства в найширшому сенсі має бути в центрі реформи і здійснення політики у сфері освіти".

(5) У *Декларації міністрів освіти європейських країн про міжкультурне навчання в нових умовах в Європі* (Постійна конференція міністрів освіти європейських країн, 21-а сесія, Афіни, Греція, 10-12 листопада 2003 р.) висувається ідея **важливості демократичного врядування в школах.** Міністри європейських країн заявили, що Рада Європи повинна:

"підтримувати ініціативи й експерименти в галузі демократичного врядування у школах, передусім через партнерство, участь молоді й співпрацю з громадою, батьками і громадянським суспільством; визначати моделі ефективнішої практики у сферах демократичного врядування і забезпечення якості в школах, а також готувати їх потенційних користувачів до використання цих моделей".

Ці офіційні тексти свідчать про **істотний і постійний прогрес у визнанні важливості освіти для демократичного громадянства** для суспільства в майбутньому та обговорення шляхів і способів, методів та ефективної практики для здійснення ОДГ.

Навчання демократії є новою метою, про яку заявлено в системах освіти всіх європейських країн: ОДГ або конкретно розглядається як мета освіти, або включена в програму з конкретного предмета. Таким чином, незважаючи на очевидну розбіжність між системою освіти і навіть поглядами на освіту, усі держави-члени нині визнають важливість навчання демократичного громадянства.

Проект ОДГ активно підтримується Європейським Союзом, який сприяє його розвитку. Він також лежить в основі партнерських зв'язків з іншими міжнародними організаціями: ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ОЕСР і ОБСЄ.

Грунтуючись на цих політичних рішеннях, Рада Європи працює над **реалізацією ОДГ у країнах-членах** на основі:

- проведення всесвітніх конференцій;
- організації діяльності в державах-членах через школи і/або громадські організації;
- розробки таких інструментів, як посібник з ОДГ на допомогу фахівцям у сфері освіти;
- організації Європейського року громадянства через освіту (у 2005 р.).

І хоча Резолюція, прийнята в Кракові (2002 р.), має беззаперечне значення, дослідження свідчать про те, що, як і раніше, зберігається розрив між політикою і ефективною практикою щодо ОДГ. *Європейський рік демократичного громадянства через освіту* додав імпульсу практиці ОДГ у державах-членах. Цей інструмент є частиною даного процесу і спрямований на посилення практики ОДГ в освітніх установах Європи. Цей посібник – один з інструментів в низці посібників з ОДГ, які було підготовлено Радою Європи, для того щоб забезпечити підтримку і запропонувати методи роботи всім, хто залучений у процес управління школами в Європі і хотів би зробити свою школу демократичнішою.

Це є частиною постійної роботи Ради Європи, яка здійснюється на основі проекту Освіти для демократичного громадянства і Європейського року громадянськості через освіту в 2005 р. Завдяки тому, що даний інструмент орієнтований на врядування, він може бути безпосередньо корисний у школах, оскільки відображає результати багаторічного поглибленого політичного аналізу і широкого кола практичного досвіду, накопиченого в європейських країнах за останні дев'ять років.

Освіта з питань демократичного громадянства і демократичне врядування

Досить швидко в проекті освіти для демократичного громадянства виявилася важливість **демократичного врядування.** Гасло **"вчитися демократії і жити в умовах демократії"** свідчить про необхідність отримувати досвід демократії в школах, для того щоб засвоїти демократичні цінності і практику.

На Постійній конференції міністрів освіти європейських країн (Афіни, Греція, 10-12 листопада 2003 р.) була розроблена серія відкритих питань для політиків. Було визначено три системи підтримки для досягнення цілей міжкультурного навчання: програма, шкільне врядування і управління, а також підготовка вчителів. **Врядування в школах є першим рівнем ухвалення рішень, який впливає на повсякденне життя учнів**.

Якщо школи хочуть навчати молодь демократичного громадянства, то першим кроком, як визначено, має бути створення демократичної школи. Було б ілюзійним поширювати цінності в таких умовах, які не відповідають самим цим цінностям. Школа, де здійснюється демократичне врядування, створює атмосферу, що характеризується демократичними цінностями, в якій діти відчуватимуть себе, як удома, з наймолодшого віку. Це дасть їм змогу опанувати цінності демократичного громадянства і здійснювати їх природно і спонтанно.

З 2004 р. Рада Європи планувала підготувати навчальні посібники з демократичного врядування у школах.

У січні 2006 р. РЄ провела своє перше засідання робочої групи з демократичного врядування, завдяки якому і з'явилася ця книга. Експерти, які брали участь у цій зустрічі, визначили концепції демократичного врядування і розробили основні напрями даної книги, підготовленої як посібник для шкіл.

Інші посібники для практики з ОДГ – на місцевому рівні

У рамках Європейського року громадянства через освіту Рада Європи ставила за мету встановити контакт з політиками, вчителями і всіма тими, хто працює з дітьми і у сфері освіти (як формальної, так і неформальної). Для цього в РЄ були розроблені заходи робочої допомоги для людей, що цікавляться ОДГ.

Навчально-методичне забезпечення ОДГ

Один із заходів робочої допомоги – створення навчально-методичного забезпечення ОДГ (у стадії підготовки) складатиметься з низки документів та інструментів для розробки і здійснення політики і практики в освіті з питаньх демократичного громадянства і прав людини.

Сьогодні маємо такі посібники:

• Посібник 1: **Посібник з основних питань ОДГ**

Зорієнтовано на керівників на всіх рівнях системи освіти. Містить "Глосарій термінів освіти з питань демократичного громадянства"[15], "Загальноєвропейське вивчення політики щодо освіти з питань демократичного громадянства" та "Інструмент з ключових питань освіти для демократичного громадянства".

• Посібник 2: **Посібник з демократичного врядування в освіті**

Зорієнтовано на всіх політиків, керівників системи освіти і адміністраторів, директорів шкіл і завучів, учнів, батьків і громадські організації. Складається з цієї книги, з якою ви ознайомилися, і публікації "Участь у житті школи на основі демократії і громадська поведінка серед підлітків в європейських країнах: аналіз даних дослідження громадянської освіти IEA (Інститут етнології та антропології)".

• Посібник 3: **Посібник для підготовки вчителів з ОДГ і ОПЛ**

Розроблено для спеціалістів з підготовки вчителів, для самих учителів, директорів шкіл і завучів, координаторів програм, громадських організацій. Навчальний посібник має назву "Посібник з підготовки вчителів для навчання демократичному громадянству і правам людини".

• Посібник 4: **Посібник із забезпечення якості в ОДГ**

Підготовлено для керівників шкіл і завучів, координаторів програм, учителів, фахівців з підготовки вчителів та керівників систем освіти і адміністраторів. Ґрунтується на результатах Проекту забезпечення якості і розвитку шкільної освіти, здійсненого Центром досліджень політики у сфері освіти (CEPS).

Інші публікації: навчально-методичні матеріали

• Посібник КОМПАС з питань освіти з прав людини

Посібник *КОМПАС* було підготовлено як частину молодіжної освітньої програми з прав людини, здійснюваної Директоратом у справах молоді й спорту Ради Європи. Ця програма спрямована на те, щоб права людини були в центрі молодіжної роботи і таким чином можна було б скоординувати цю роботу.
З посібником можна ознайомитися в режимі он-лайн за адресою: http://eycb.coe.int/compass 17 мовами (англійська, арабська, болгарська, боснійська, угорська, грузинська, іспанська, італійська, македонська, німецька, нідерландська, польська, румунська, російська, словенська, французька і хорватська).

• Навчальні набори – T-kits

Це тематичні публікації, що їх підготували досвічені молодіжні тренери та інші експерти, як легкі у використанні брошури, призначені для проведення навчальних сесій і тренінгів. Навчальні набори публікуються молодіжним директоратом.
• T-Kit 1: Організаційний менеджмент
• T-Kit 2: Методологія вивчення мови
• T-Kit 3 : Управління проектами
• T-Kit 4: Міжкультурне навчання
• T-Kit 5: Міжнародна волонтерська служба
• T-Kit 7: На стадії створення... Громадянство, молодь і Європа

15. ГЛОСАРІЙ, збірка "глос" – незрозумілих слів чи виразів з пояснюванням (тлумачний глосарій) або переклад на іншу мову.

• T-Kit 8: Соціальна інтеграція
• T-Kit 9: Фінансування і фінансовий менеджмент
З навчальними наборами можна ознайомитися в режимі он-лайн за адресою: http://www.training-youth.net англійською, французькою і німецькою мовами (ви знайдете переклади іншими мовами).

• Європейська хартія за демократичну школу без насильства

За ініціативою Ради Європи молодь з європейських країн розробила Європейську хартію за демократичну школу без насильства на засадах цінностей і принципів, передусім тих, що закріплені в Конвенції про захист прав людини і основних свобод, і які поділяються всіма європейцями.

• ДОМІНО

ДОМІНО – навчальний посібник для навчання групи однолітків боротьбі з расизмом, ксенофобією, антисемітизмом і нетерпимістю (3-є видання) (2005).
Навчальний посібник опублікований у режимі он-лайн за адресою: http://eycb.coe.int/compass англійською і французькою мовами.

• Збірка з освіти

Збірка з освіти – ідеї, джерела, методи і заходи для неформального міжкультурного навчання молоді та дорослих (2005).
Із збіркою можна ознайомитися за адресою: http://eycb.coe.int/compass англійською і французькою мовами.

• Європейська конвенція про захист прав людини – основні аспекти для вчителів

Європейська конвенція про захист прав людини – основні аспекти для вчителів. Довідкові матеріали з прав людини. Впровадження прав людини в класну роботу.

Додаткові матеріали

- 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

Інформація щодо освіти з питань демократичного громадянства і проекту ОДГ розміщена на Веб-сайті: http://www.coe.int/edc/en

Джерела за темою

Демократія та демократичне врядування в школах

Apple, M and Beane, J	(1995)	*Democratic schools*, Buckingham, Open University Press
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
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 www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf
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, UK, 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)	*School councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
Ruddock, J, Chaplain, R	(1996)	*School improvement: what can pupils tell us?* London, and Wallace, G (eds) David 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)

Рада школи/парламент учнів та робота в групах

Mosley, J	(1996)	*Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA
Mosley, J and Tew, M	(2000)	*Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*, London, David Fulton Publishers
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)	*Raising the student voice: a framework for effective school councils*, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Суспільство, що змінюється

Fullan, M (2001) *Leading in a culture of change*, San Francisco, USA: Jossey Bass

Hargreaves, A (2003) *Teaching in the knowledge society*, Maidenhead, UK: Open University Press

Putnam, R (2001) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, New York, USA: Simon & Schuster Ltd

Ridderstrale, J and Nordstrom, K (2001) *Funky business*, London, UK; Financial Times Prentice Hall

Sennett, R (2000) *The corrosion of character: personal consequences of work in the new capitalism*, London, UK; WW Norton & Company Ltd

Статистичні дані

2006 *Education at a Glance*

2007 *OECD Publishing, Paris*

See also www.oecd.org/edu/eag2006.

Автори:

Елізабет Бекман
Бернард Траффорд

ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ В ШКОЛАХ

Київ, НАДУ

Відповідальні за випуск: *Н. Г. Протасова, В. В. Полторак.*
Редактор: *С. М. Шиманська*
Коректор: *О. В. Должикова*
Технічний редактор: *Н. Ю. Копайгора*

Підп. до друку 23.12.2009.
Формат 60х84/8. Ум.-друк. арк. 11,62. Обл.-вид. арк. 5,77.
Тираж 1000 пр.

Видавець : Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003 р.

Виготівник : ТОВ "Центр народної творчості "Гопак"
01034, Київ, вул. Рейтарська, 21/13