

Школьное самоуправление: перед выбором пути

Ната КРЫЛОВА, заведующая лабораторией культурологии образования Института педагогических инноваций, кандидат философских наук

К проблемам школьного (ученического) самоуправления в последнее время повышенный интерес. Некоторые местные управления образования хотят быть передовиками в его продвижении и стремятся доложить о его широком распространении в школах. Отчасти этот интерес вызван реальными процессами демократизации, отчасти — попытками министерства взять под свой контроль все процессы в школе. Но проблемы самоуправления решаются не вдруг и не так, как удобно видеть сверху.

Представляем разные точки зрения на модели самоуправления.

Какой подход мы выбираем

Существует несколько подходов к школьному самоуправлению, в основе которых лежит та или иная социальная позиция руководителя (администратора, лидера или просто участника). Актуальная мысль, высказанная ещё в 20-х годах прошлого века нашим соотечественником Сергеем Гессеном в его книге «Основы педагогики», такова: самоуправление не копирует формы государственных учреждений, а соответствует особенностям школьной жизни, решению тех несложных вопросов, которые могут быть осилены учениками.

И ещё одна замечательная мысль, принадлежащая известному американскому теоретику и практику образования Дьюи (Демократия и образование, 1916): основной *управляющий* фактор в школе — это сама *природа ситуаций*, в которых участвуют юные члены общества.

С точки зрения управленца традиционного типа (а, к сожалению, в подавляющем большинстве управленцы — именно традиционалисты и консерваторы) школьное/ученическое управление — лишь одна из форм общей системы руководства школой. Вся образовательная властная вертикаль — от федерального министерства до региональных, муниципальных и районных/окружных органов образования («малых министерств») — рассматривает самоуправление в школе как очередной рычаг проведения своей политики и контроля над школой. Это — факт сегодняшней ситуации в образовании, где органы образования преследуют вполне конкретную цель: затянуть «административные гайки» и ликвидировать те ростки свободного самоопределения школ, которые начали проявляться в условиях первых лет демократизации этой сферы. Насколько мне известно, учителя уже стонут от вертикального администрирования. «Стало ещё хуже, чем раньше» — вот их мнение.

В школах может возобладать сугубо управленческий подход к самоуправлению. Что такой подход означает? *Строгую вертикаль (иерархию) органов управления, чёткое разделение их функций, утверждение инициатив сверху, ставку на лидеров (будущих управленцев и чиновников), подчинённость самоуправления школьной администрации. При таком подходе управляемость органов самоуправления станет основным критерием.*

Очень надеюсь, что образование (как культурное, а не политическое явление) всё же пойдёт не по этому пути. Школьное самоуправление нуждается в **культуросообразном подходе. Его основные нормы: отсутствие иерархии, самоорганизация, возвращение инициатив снизу, подчинённость самоуправления школьному сообществу, ставка на демократическое обсуждение принимаемых решений, учёт мнения меньшинства, поиск согласия.** Такое самоуправление ставит задачу не готовить новое поколение лидеров, а создавать в школе прочные социальные связи, помогать становлению у каждого школьника способности строить гражданские отношения, взаимодействовать со всеми в обществе. Таким образом, **самоуправление в школе должно быть ориентировано на ценности гражданского общества, на инициативу снизу.**

Парадокс сетевого образования

Вы не задумывались над тем, почему постоянные реформы, модернизация, реконструкция и возвратные движения маятника образования ничего в нём не меняют? Почему развитие образования скорее напоминает суетливое топтание на месте?

На мой взгляд, причина в том, что все реформаторы подходили к образованию как закрытой системе, где целенаправленное изменение одного элемента должно вызвать планируемый эффект. Но наше образование — живой пульсирующий организм, **открытая система**. Если бы управленцы это знали, они никогда бы не начинали реформы «сверху» и посчитали построение в образовании вертикали власти противоестественной затеей.

Образование (подчёркиваю, как подлинно культурный процесс) всегда находит возможность приспособиться к управленческому воздействию: чем сильнее **нажим**, тем больше **желание выйти из-под нажима, наладить неформальные связи**. Административный нажим всегда вызывал в сообществе разнообразные явные и скрытые неформальные социальные связи и порождал размытые формы самоорганизации педагогической деятельности. Она, как ртуть, становилась способной делиться на маленькие капли, не уменьшаясь в объёме, а только растекаясь в центробежном движении, и чаще всего не в горизонтальной плоскости, а в многомерном пространстве образования. Когда же нажим ослабевал и немного возрастала мера свободы, в образовании начинали работать социальные связи.

Они помогали образованию перегруппироваться в открытую систему, вызывали новую волну инноваций.

Открытая система отличается тем, что в ней ослабевают официальные управленческие связи, что провоцирует управление снова реконструировать образование, пытаясь сделать его управляемым. И процесс (цикл) повторяется до тех пор, пока не установится гражданское общество.

Сетевой принцип самоорганизации образования наиболее соответствует гражданскому обществу. Гражданское общество возникает естественным образом, когда обеспечены гражданские права. Отсутствие или слабость такого общества — свидетельство необеспеченности гражданских прав, в том числе и в сфере образования. Один из парадоксов сетевой самоорганизации образования состоит в том, что «сеть» никогда не исчезает, она может проявляться более или менее организованно, скрыто или явно, но при этом она разрастается, как только возникает противодействие со стороны государственной системы.

Ну, а что же наше самоуправление? Оно меняет свои формы и стили в соответствии с общим состоянием образования, приспосабливается к требованиям «сверху», к потребностям «снизу», хотя, как известно, приспособление — наихудший вариант существования. Приспосабливаться же заставляет сама наша «неровная» жизнь: то в ней «слишком много» демократии, то — бюрократии, которая хочет управлять «более правильно», не допуская хаоса, то возникают стихийные формы самоорганизации образовательных и педагогических сообществ.

Сложность для развития самоуправления здесь в том, что оно-то по своей сути управлением не является! Оно имеет сетевое строение, а его пытаются выстроить по меркам управляемой сверху системы.

Основа школьной жизни — самоорганизация

Само слово «самоуправление», на мой взгляд, метафорично: *«самим собой»*, строго говоря, *«управлять»* нелепо. Люди свои действия планируют, корректируют, анализируют, но это не есть управление процессами. Человек сам собой не руководит, он действует в зависимости от обстоятельств и своих интересов, соотнося всё это с общепринятыми нравственными нормами.

Самоуправление — по своему существу самоорганизация сообщества. Почему же мы думаем, что самоуправление — это *управление*? Вероятнее всего, здесь действует инерция мышления, которое привычно включает образование в государственные структуры, забывая вписать его в сеть гражданского общества. Эта инерция ведёт к тому, что школьному самоуправлению и вообще школе как общественному институту мы начинаем приписывать при-

знаки государственной вертикали с присущими ей управленческими связями.

Но в сфере образования такой подход (допустимый в промышленности или армии) невозможен. Дети требуют особого отношения со стороны общества, их нельзя ставить в положение «винтиков государственной системы», действующих в соответствии с теорией управления. Здесь действует педагогика, а ученическое самоуправление играет роль своеобразного буфера, защищающего детское сообщество от жёстких схем управления. Поэтому, говоря о самоуправлении, я буду подразумевать под этим понятием самоорганизацию школьной жизни.

Есть ещё одна важная вещь, на которой следует сделать акцент. На мой взгляд, не корректно отождествлять школьное и ученическое самоуправление/самоорганизацию. Их надо чётко разделить: школьное, как более широкое, отдать совместному взросло-детскому сообществу. Здесь участвуют все — дети, педагоги, администрация, родители и попечители. Собственно же ученическое следует отдать ученикам полностью (в том смысле, что ни завуч, ни учитель не могут здесь руководить и командовать). Ученическое — автономная часть общешкольного самоуправления, обслуживающая и защищающая исключительно интересы детей и подростков.

Предвижу возражение: зачем же разделять детей и взрослых? Ответу: именно для того, чтобы вывести учеников из-под прямого контроля учителей. Во многих школах это сделать просто необходимо: разойтись, чтобы потом объединиться. Это важно в тех образовательных учреждениях, где естественным образом ещё не сложилось демократическое сообщество детей и взрослых, где учителя не научились преодолевать привычку к командованию, где нет правового (на уровне школы) равенства детей и взрослых.

Не стоит бояться стихийных форм самоорганизации детей, так как всегда можно найти возможность связать общешкольное и ученическое самоуправление. Разнообразие форм самоорганизации всегда способствует налаживанию в школе тех самых социальных связей, которых ей так не хватает. Учителя стандартно полагают, что надо готовить детей к какой-то будущей жизни в социуме, не осознавая, что детское сообщество само по себе уже — часть этого социума.

Там, где нет социальных связей, а взрослые и дети после уроков разбегаются по домам, сложно наладить общешкольное самоуправление. Поэтому начинать приходится с простых форм организации детской деятельности, в основе которой лежат желания и интересы самих ребят, а также защита их прав перед учителями (что редко встретишь в школьном самоуправлении).

В тех школах, где не сложилась сетевая самоорганизация школьной жизни, администрация делает ставку на учеников-лидеров, которые добросовестно тянут лямку общественной работы. Такого лидера скорее растят для бюрократических структур: «общественник» с малолетства привыкает работать только в руководяще-исполнительной вертикали.

Эффективно создать для детей условия самостоятельной работы в поле разнообразных социальных связей. Именно поэтому ученическое управление полезно сделать автономным (в структуре школьного).

Единственно, где можно соединить школьное и ученическое самоуправление, — в школах до ста человек. Здесь хорошо работает классическая форма демократической организации школьной жизни: общее собрание детей и педагогов (при сменяемости на должностях детей и взрослых). С таких собраний начинаются многие исторически известные свободные (например, Александра Нилла) и авторские современные школы. Но поскольку в большинстве городских школ учатся до 1000 и более детей, то целесообразно разделять школьное и ученическое самоуправление.

Школьное самоуправление: прозрачность управления школой, фактическое участие всех детей и взрослых в принятии решений и исполнении, разнообразие связей между разными детскими и взрослыми сообществами и внутри них. Всё делается для того, чтобы **взаимодействовали дети и взрослые в организации интересной для всех школьной жизни.**

С этой позиции школе не нужна специально планируемая и контролируемая система воспитывающих мероприятий. Убеждена, что воспитывают не «программы», не «плановые мероприятия», не «коллектив» и не «жизнь», а повседневная деятельность, которую надо сообща организовывать.

Ученическое самоуправление действует по принципу самоорганизации детьми своей деятельности на основе собственных интересов и потребностей. В данном случае взрослые только консультируют, а вовсе не руководят и не контролируют. Организованная совместная деятельность, сотрудничество и возникающее на их основе общение детей и взрослых и есть гражданское, демократическое воспитание.

Позиционно–проблемный подход в самоорганизации демократического уклада жизни школы

Как дети учатся основам демократических отношений

Любовь КОВТЕНЮК, директор школы № 764, г.Москва

До перестройки воспитательная работа в школах базировалась на общераспространённых органах школьного самоуправления: совете дружины и комитете комсомола. Они были неотъемлемой частью общественной жизни детских коллективов и не вызывали никаких споров. Перестройка вторглась в детскую жизнь, выдвинув на первый план проблемы ученического самоуправления. В чём его смысл и почему мы обсуждаем эти проблемы?

Потому что педагоги и организаторы воспитательной работы не хотят её унификации. Кроме того, многие из них понимают, что ученическое самоуправление — это **не управление одних детей другими, а обучение их всех нормам демократических отношений в обществе и основам самоорганизации коллектива**. Естественно, что освоение нового для них опыта требует обязательного взаимодействия детей, педагогов и родителей.

Ученическое самоуправление — это режим совместной и самостоятельной жизни, в которой каждый ребёнок и подросток может определить своё место и реализовать свои способности и возможности. Приведу конкретный пример из практики нашей школы. Три года назад мы активно включились в выполнение правительственной программы «Мой двор, мой подъезд». Мы проводили конкурс проектов школьной территории XXI века: объявили о конкурсе и его условиях, создали творческие группы разработчиков проектов, образовали экспертные группы из старшеклассников, учителей и родителей, провели анализ проектов и определили лучший. Завершением стало подведение итогов всей работы.

Так в конкретном деле реально работало ученическое самоуправление.

Ещё раз подчеркну: самоуправление — явление сложное. Его нельзя взять извне, перенять и перенести из другой школы. Его можно взрастить самим в своей школе. Оно возникает там, где уже есть предпосылки для совместной деятельности, которую надо организовать.

Ещё пять лет назад мы не могли и мечтать о самоуправлении, к нему не были готовы ни учителя, ни родители, ни сами дети. Мы проводили дни самоуправления в День учителя и Восьмого марта. И многие учителя искренне считали, что самоуправление у нас уже есть. Но это было не так. Подобная самоорганизация праздников помогла нам определить лидеров среди детей, ознакомила родителей с работой школы, определила творческую группу учителей.

Уже четыре года у нас работает ДУМА (аббревиатура расшифровывается как «думай, учись, мысли, анализируй»). В неё входят комитеты: «Наука и образование», «Спорт и здоровье», «Пресс-центр», «Природа и экология», «Культура», «Экономика и финансы», «Правопорядок», «Связи с общественностью», «Благоустройство». Стараемся привлекать к работе в комитетах проблемных ребят. Наши ученики стали проявлять всё больший интерес ко

всему, что делается в школе, микрорайоне и округе. Именно эта работа помогла создать настоящее ученическое управление.

Опыт показывает, что главные условия развития ученического самоуправления можно сформулировать так:

- не наделять органы самоуправления властными полномочиями;
- ставить перед детьми посильные задачи;
- помогать ребятам;
- включать в эту систему учителей и родителей.

Успех гарантирован, но каждая школа сможет его добиться в определённое время и на определённом этапе.

Полисферный подход: схемы самоуправления, объединённые задачами взаимодействия разных сфер образования

Самоуправление как поле гражданского воспитания

Михаил ОСИНОВСКИЙ, старший координатор детской региональной организации Союз «Звёздный», г. Москва

На протяжении десятилетий в нашей стране накапливался опыт самоуправления в детском сообществе. Изменения последних десяти лет притупили на некоторое время внимание к гражданскому воспитанию и организации детских сообществ. Сейчас стало актуальным воспитание ребёнка (подростка) с помощью активного участия в общественной жизни.

Попытки построить демократические отношения в учреждениях образования часто базируются на традициях советского периода, когда общество было тенью государства и обслуживало его. *В этих попытках школьное (ученическое) самоуправление превращается в дополнительный управленческий инструмент администрации, а его общественная сущность выхолащивается.*

Здесь действует противоречие: у детей есть потребность в освоении способов общественной деятельности, но её прежние средства уже не соответствуют изменившейся социальной ситуации. Пути решения проблемы мы видим в разработке новых средств *организации детско-взрослых сообществ, объединяющих разные сферы образования и детские организации.* Они дают подростку опыт, позволяющий включиться в развитие гражданского общества.

Проблема в том, что в командной системе действовали иные, чем в демократическом государстве, способы управления. Подростки начала XXI века сильно отличаются от подростков 60–70 гг. XX века. Они более самостоятельны, владеют большим объёмом информации, выстраивают активные партнёрские отношения как внутри своей возрастной группы, так и со взрослыми. Поэтому проекты, активизирующие управленческую деятельность учащихся, не могут сводиться к «игре в управление» или обучению основам управления.

Чтобы деятельность подростков была эффективной, надо включать их в реальное управление, воспитывать ответственность за её результаты; помогать строить партнёрские отношения, овладевать мониторингом обратной связи для корректировки собственной деятельности.

В нашем проекте каждый подросток определяется в позициях «Я — лидер», «Я — второй», «Я — партнёр», «Я — сотрудник», «Я — управленец»; «Я — подчинённый» «Я — исполнитель» в разных формах общественной деятельности.

Союз «Звёздный» выполняет ряд обязательств по отношению к тем школам, которые участвуют в проекте: организует совместную деятельность с детским активом школ; консультирует участников эксперимента; поддерживает инициативы в организации мероприятий.

Ступени коллективной организаторской деятельности

Нина ПИРОЖНИК, заместитель директора школы № 299, г. Москва

Коллектив школы имеет десятилетний опыт демократического управления в детско-взрослом сообществе. Мы рассматриваем самоуправление как реализацию права на внутреннее управление собственными силами. В основе работы — известная методика И.П. Иванова. Мы нацелены на пробуждение у детей интереса к самоопределению и саморазвитию. Школьное пространство организовано в клубы, которые соответствуют интересам ребят. Таких клубов — одиннадцать («Голос», «Набат», «Милосердие», «Спорт-клуб» и т.д.). Деятельность клубов строится на основе ключевых дел. Во всём соблюдается принцип добровольности. Дети включаются в деятельность не по подсказке учителя, а только осознав её пользу для себя.

Не скроем, ребёнку бывает сложно понять свой интерес. Тогда ему на помощь приходят старшие друзья — учителя, старшеклассники, шефы-добровольцы. Они создают условия, в которых каждый школьник может проявить себя.

Цели воспитательной работы — развить у школьников гражданское отношение к обществу и к себе, сформировать готовность заботиться об окружающей среде, своём коллективе, друг о друге. В этом процессе, направляемом товарищеской заботой педагогов (по преимуществу незаметной для детей), осуществляется разностороннее воспитание, происходит развитие всех сторон личности. Основные средства — коллективные творческие дела; коллективная организаторская деятельность; творческие игры; творческие праздники.

Основа самоуправления — **коллективная организаторская деятельность**, участие в которой стало важнейшим условием воспитания ответственности перед школьным сообществом. Мы считаем, что у каждого ученика должна быть реальная возможность участвовать в решении важнейших вопросов школьной жизни, планировании творческих дел на всех уровнях, анализе хода и результатов деятельности, в текущей организации задуманных дел и обмене опытом.

Подведение итогов работы Совета школы проходит поэтапно, что определяется структурой самоуправления.

На **I этапе** работа клубов обсуждается в классах. Ребята рассказывают о своей работе, а класс выступает в качестве коллективного эксперта. Тогда же выбирают новых представителей в клубы.

II этап — обсуждение в Совете клуба, где предложения разных классов анализируются и систематизируются. Каждый клуб работает вместе с куратором из числа учителей. На Совете проходят выборы президента, который будет организовывать работу клуба в следующем году. Вновь избранный президент с материалами обсуждений и планами отчитывается перед Советом дежурных командиров.

III этап. Совет дежурных командиров (это нижняя палата Совета школы) выступает в качестве внутреннего эксперта. На этом этапе утверждается вновь избранный президент клуба, который принимает отчёт и новый план работы.

IV этап — заседание верхней палаты, в которую входят президенты клубов, а также родители и учителя. Верхняя палата — законодательный орган. Она выбирает президента школьного совета самоуправления (обычно это происходит в марте).

V этап. В апреле проходит выездной сбор актива — представителей разных клубов. Мы его называем «Большой сход» или «Киржач». Здесь намечаются ключевые дела следующего года.

Эта поэтапная процедура — механизм стратегического планирования развития школьного сообщества.

Как построить соуправление?

Людмила АНУЧИНА, директор школы № 1097, г. Москва

Роль ученического самоуправления в системе демократизации школы незаменима, так как школа готовит учащихся к самоопределению в обществе, формируют у них нормы демократического поведения. Для этого школе необходимо выполнить ряд условий:

- директор должен быть реформатором, понимать суть демократического управления и быть готовым к коллегиальным решениям;
- для демократизации управления необходима поддержка «снизу» — активное участие педагогов, учащихся и родителей;
- демократическими управленческими умениями должны овладеть учителя-предметники и классные руководители, которые будут способствовать становлению этих умений у учащихся;
- система демократического соуправления требует временных затрат.

В нашей школе демократическая система соуправления зародилась в 1997 г. В первый год были избраны советы лидеров школы по направлениям педагогической работы и по параллелям. Были созданы родительские комитеты в классах и школе. Всех объединил единый Совет школы, который стал принимать основные управленческие решения.

Затем демократические нормы самоуправления были расширены: родители активнее участвовали во внутришкольном контроле и других мероприятиях, внеклассная работа стала теснее связана с системой коллективных творческих дел, учителя-предметники использовали методы коллективной системы обучения.

В прошлом учебном году прошли первые всеобщие выборы президента ученического самоуправления. Школа совместно с другими участниками полисферного проекта стала частью экспериментальной площадки. И, пожалуй, только в этом году сформировалась окончательная схема демократического соуправления. Его задачами стали: формирование управленческих умений учащихся, создание условий для общественного самоопределения подростков, повышение роли родителей в учебно-воспитательном процессе.

Соуправление организовано в совместной деятельности трёх сообществ, в соединении учительского демократического управления (куда вошли методические объединения), родительского и ученического самоуправления.

Сначала о **родительском самоуправлении**. Здесь действует схема: школьная родительская конференция — Совет родительского комитета — родительские советы по параллелям и комитеты классов. В их работе важен внутришкольный контроль на уровне классов. Родительские комитеты занимаются вопросами помощи социально незащищённым детям, работают с родителями, мало занимающимися воспитанием своих детей.

Родители внесли предложение — создать премиальный фонд для поощрения успехов детей в учёбе. Совет школы его одобрил и принял. Теперь у нас есть небольшой премиальный фонд: отличникам каждую четверть вручаются премии в размере 50 руб.; старшеклассникам, отлично закончившим полугодие, — премии в размере 100 руб.; за отличное окончание школы девятиклассники получают 500 руб., а медалисты 11-х классов — 1000 руб.

Родители получили возможность влиять на учебно-воспитательный процесс, и теперь все школьные мероприятия (КВН, театральные представления, туристические слёты и др.) проходят при их активном участии. Более значительным стал их вклад и в благоустройство школы. Бригада родителей, учеников и учителей сделала двери в раздевалках, коридоры школы оформили детскими творческими работами.

Ученическое самоуправление (Советы по направлениям, Совет лидеров школы и Ученическая конференция) непосредственно включено в управление школой. Решения принимаются и выполняются под руководством Совета лидеров школы, который возглавляет президент. Его избирают следующим образом: каждый класс (с 5-го по 10-й) выдвигает кандидатов (возможно и самовыдвижение); кандидаты представляют в избирательную комиссию свои программы; назначается встреча кандидатов, а на классных часах идёт обсуждение программ; классы выдвигают по три представителя (выборщика), которые участвуют в пря-

мом (тайном) голосовании.

В школе работает диспут-клуб «Мы и школа», где обсуждаются (по параллелям) актуальные проблемы, а решения становятся руководством к действию для Совета лидеров. Приведу пример: в диспут-клубе старшеклассники подняли вопрос о классах-вузах. Ответом стало создание администрацией школы совместно с родителями и Советом лидеров двух таких классов: технического (договор заключён с Московским государственным университетом инженерной экологии) и гуманитарного (с Московским городским педагогическим институтом).

Такая в нашей школе сложилась система демократического соуправления.