

# ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ РОССИЙСКОЙ ШКОЛЫ И СПОСОБЫ ЕЁ РАЗВИТИЯ

**Согласитесь: к командно–административной системе никто не хочет возвращаться.**

**Демократические основы устройства жизни и государства, и каждого коллектива гораздо притягательнее. С руководителем демократической позиции работать комфортнее, радостнее, у людей исчезают тревожность, постоянное напряжение, они становятся раскованнее, инициативнее, энергичнее.**

**Но почему так трудно утверждается в нашей деловой жизни культура демократии? Автор статьи, которую мы вам предлагаем, на основе исследования размышляет об уровне демократической культуры в школе, в позиции руководителя и учителей, даёт некоторые рекомендации о том, как способствовать её развитию и тем самым — улучшению дела.**



**Евгений Руднев,**  
старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

Строительство гражданского общества — один из приоритетов государственной политики. На самом высоком уровне предпринимаются различные шаги в этом направлении (Гражданский форум, общественная палата, развитие самоуправления на муниципальном уровне и т.д.). Вероятно, это даст свои результаты, будем надеяться, что они проявятся с годами. Но какие бы цели ни ставило перед собой государство, его основной опорой на все времена остаётся система образования, через которую транслируются, прививаются определённые ценности гражданам страны. Ярким тому доказательством служит советская школа начала 20-х годов, когда была предпринята попытка версифицировать среднее образование, а затем резко подавлена. Результат известен.

Убеждён, что построить гражданское общество с большой долей вероятности удастся тогда, когда в любой средней школе, независимо от её статуса, учащиеся будут осваивать демократические способы действия, поведения, способствующие социальной, гражданской активности, ответственности за всё происходящее в стране, компетентность.

Традиционно в СССР, да и в современной России конца XX века, считалось, что компетентен тот, кто ориентируется в какой-то профессиональной области. («Она хорошо разбирается в математике, компетентна», «Эта школа дала городу больше всех золотых медалистов, её директор — компетентный руководитель».) В гражданском обществе меняются приоритеты: мало знать — нужно ещё и уметь действовать, делать выбор, принимать решения, взаимодействовать, уметь работать в команде, расставлять приоритеты, мыслить и критически, и творчески. Гражданское общество выдвигает свои требования к школе. Три года на базе Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, а также в нескольких регионах России проводились исследования ценностей профессиональной деятельности управленцев в образовании и педагогов при трансформации социума в направлении к гражданскому обществу. Основа для этого — демократическая культура. О том, что это такое, знают мало даже имеющие давние традиции в развитии гражданского общества англичане. Сегодня понятие «демократическая культура» можно услышать из уст российских политиков и журналистов. Гораздо реже оно встречается в научных работах, в учебной литературе, а тем более в лексиконе



школы. Но внятного ответа на вопрос о том, что такое демократическая культура, нет. На Западе её, как правило, отождествляют с общечеловеческими ценностями или связывают с политическим процессом и процедурами выборов, голосования. Отечественная педагогическая наука и образовательная практика, по-видимому, тоже не знают о том, что такое демократическая культура, каким образом она проявляется в процессе труда учителя и директора школы. Мне удалось найти в России только две трактовки этого понятия. Первая принадлежит М.А. Юговой — преподавателю юридического вуза. По её мнению, демократическая культура — это совокупность демократических ценностей, которая рассматривается как «культурные универсалии, регулирующие жизнедеятельность людей в обществе». Бесспорное достоинство такого понимания демократической культуры — в деятельностном содержании. В то же время демократическая культура рассматривается и как вид политической культуры, предполагающей принятие любых решений демократическим путём, а также деятельность людей по передаче накопленного опыта, которая поддерживает и обеспечивает этот путь. Другая трактовка исходит от российского учёного Б.С. Алишева. Он рассматривает демократическую культуру как специфическую форму культуры социальных взаимодействий, включающую технологические и ценностные аспекты, демократическую организацию взаимодействия, способствующую стремлению к самореализации, вызывающую ощущение жизненного успеха. Такой взгляд на демократическую культуру, по моему мнению, гораздо интереснее и наиболее гармонично соотносится с компетентностным подходом. Оба автора пришли к понятию демократической культуры на основе эксперимента с участием студентов вузов и средних специальных учебных заведений. А, как показывает практика, к шестнадцати годам у человека складывается гражданское сознание. Следовательно, формировать демократичес-

кую культуру у студентов — субъектов исследования обоих авторов — поздно! никоим образом не проясняют исследователи и такой вопрос: откуда возникает демократическая культура?

Вероятнее всего, в процессе строительства гражданского общества ключевая роль в развитии демократической культуры принадлежит руководителям образовательных учреждений и педагогам, профессиональная деятельность которых предполагает трансляцию молодому поколению определённых способов действия. Я рассматриваю демократическую культуру **как совокупность компетентностей (способов действия), посредством которых иницируются, организуются и поддерживаются процессы активного вовлечения людей в управление.** Такое понимание демократической культуры базируется на представлении о демократии как форме управления, при которой расширяется круг лиц, участвующих в принятии существенных решений. При этом управление — это не только деятельность руководителя, но и любая педагогическая, связанная с принятием решений относительно группы людей — учащихся класса, например.

Опираясь на такое определение демократической культуры в образовании, я и провёл исследование, цель которого — изучить представления о ней руководителей и педагогов и уровень её развития. В ходе изучения респондентам (а это более 250 человек из 35 регионов России) был предложен список из 49 компетентностей, выделенных на основе практики и исследований в области гражданского образования начала XXI века. Вот наиболее существенные компетентности, которые оценивались в ходе исследования.

1. Способность приходить к согласию, признавая разномыслие, разнодействие и сохраняя права меньшинства.

2. Способность проводить дискуссии между учителями и детьми; учителями и руководителем; между коллегами и т.д.,



в ходе которых проявляется активная коммуникация и старшие не стремятся подавить позицию младших, навязать им своё мнение.

**3.** Партнёрские отношения руководителя с любым членом коллектива, участие руководителя в совместной с членами коллектива разработке норм и правил общей жизни в школе.

**4.** Предоставление детям права самостоятельно вырабатывать кодексы своего поведения, а также свободы в выборе социально-приемлемых форм жизни и деятельности.

**5.** Создание открытых форм принятия решений, обсуждения проблем жизни образовательного учреждения с участием родителей, граждан, которые могут оказать влияние на принимаемое решение, выразить собственную позицию.

**6.** Наличие коллективных органов разрешения конфликтов.

**7.** Терпимое отношение к спонтанным процессам, инициативам и творчеству детей и взрослых.

**8.** Доступность информации о различных проблемах, касающихся жизни школы.

**9.** Наличие или отсутствие органов самоуправления или соуправления.

**10.** Признание руководителем и учителями критики в свой адрес.

**11.** Стремление директора к автономности (финансовой самостоятельности) и выработке индивидуальности школы.

**12.** Правовая культура — знания о правах человека (Конвенции о правах человека, правах ребёнка, Конституции РФ и других правовых актов), способность выполнять роль защитника прав детей, учителей и их родителей, оценивать социальные феномены с юридической точки зрения.

**13.** Навык сбора и упаковки информации, способность анализировать её, вычленять на этой основе актуальные проблемы.

**14.** Креативное мышление.

**15.** Умение вести деловые переговоры, беседы, эмпатия, рефлексивность.

**16.** Проектирование, представление и использование результатов собственной работы в кооперации с другими.

**17.** Использование психологических способов воздействия на подчинённых — опора на актуальные мотивы, создание ситуации успеха, поощрение, постановка новых задач с альтернативным решением, ориентир на достоинства в работе, деловые и нравственные основы руководящей позиции и т.д.

**18.** Привлечение в качестве ресурса развития школы людей без педагогического образования.

**19.** Способность инициировать конфликт профессиональных идей и мнений.

**20.** Широкое использование в практике школы опросов, анкетирования, анализ и выработка на их основе управленческой тактики и стратегии.

На первом этапе исследования директорам и учителям российских школ было предложено выделить семь пунктов из списка компетентностей, которые наиболее значимы в проявлении демократической культуры. На втором этапе респонденты на основе рефлексии отметили также семь компетентностей, наиболее привычных, естественных в их профессиональном поведении. Результаты оказались неожиданными, но предсказуемыми. После мнения 150 респондентов выбор как будто замер: разница между вариантами компетентностей практически перестала колебаться.

Уточню: на этапе анализа данных список компетентностей условно был разбит на несколько групп — на те компоненты (аспекты), которые составили структуру демократической культуры. Это — коммуникативный, плюралистический, интеграционный, деятельностный, правовой, нормотворческий компоненты. В первый (коммуникативный) вошли компетентности, связанные с эффективным взаимодействием участников образовательного процесса, требующие открытости, способности свободно высказываться в аудитории, вести дискуссию, слушать и слышать окружающих,





направлять диалог, грамотно инициировать конфронтацию для создания поля развития. Второй компонент (плюрализм) составили способы действия, в которых проявляется демократическая установка — нет плохих и хороших людей и школ, а есть разные. Вошедшие в этот компонент компетентности ориентированы на признание уникальности людей, спонтанности ситуаций и поведения в них, творчества, критического отношения к действительности. Всё это основные двигатели развития человеческой индивидуальности и коллектива, организации в целом. Составляющие интеграционного компонента главным образом связаны со способностью кооперироваться и превращать в единую, конструктивную силу различные мысли, идеи, позиции, опыт, способности. Четвёртый компонент (деятельностный) включал способы действия, которые традиционно обеспечивают успех любого управленца: умение объективно оценить действительность и свои силы без прожектерства, постоянная готовность обучаться. Правовой, нормотворческий компоненты характеризуют умение работать с правовой информацией, анализировать её и генерировать для разработки в сотрудничестве с другими членами организации локальных правовых актов. Компетентности сгруппированы в компоненты в их соотносённости с основными ценностями демократии, такими, как право выбора, уважение каждого человека, его прав и свобод, кооперация, соучастие, диалог, равноправие, ненасилие. При разработке критериев диагностики я также опирался на демократические ценности — признание оппозиции, открытость, способность признавать ценность новшеств, использовать их для открытия новых путей, свободу выбирать способ действия, исходя из внутренних побуждений и потребностей, обусловленных особенностями человека как природного, духовного и социокультурного существа. Часть компетентностей выявлены и включены на основе таких ценностей, как забота о каждом члене сообщества, ответственность за свои действия и за бездействие перед сообществом, инициатива, благополучие, защищённость, разнообразие. В то же время компетентности определялись на основе критериев организационной культуры демократической школы — многообразия, индивидуализации, самоуправления. Так, участие руководителя в совместной со всеми членами коллектива (вне зависимости от статуса, возраста и опыта) выработке норм и правил поведения в образовательном сообществе обеспечивает реальное самоуправление, существенно расширяет круг лиц, участвующих в принятии решения. А это — одно из существенных проявлений демократической культуры школы.

Какова же позиция директоров и учителей? Наиболее значимы для них компетентности, которым соответствуют интеграционный и коммуникативный компоненты — способность руководителя прийти к согласию, кооперироваться, действовать с другими членами коллектива во имя поставленных целей; доступность информации по различным проблемам, касающимся

жизни школы; возможность говорить открыто о её проблемах; дискутировать (в том числе и с детьми), быть уверенным в том, что к мнению каждого прислушаются, учтут его. Привлекательны для директоров и учителей партнёрские отношения, диалог с родителями об организации жизни школы, участие всех членов коллектива в принятии решений.

Менее значимы в представлениях руководителей и педагогов плюралистический и правовой компоненты. Руководители и учителя связывали их в основном с признанием права выбора методики и стиля работы; с разномыслием и разнодействием, с отказом от одной точки зрения. В ответах проявилось стремление не столько к согласию, сколько к взаимному признанию, к автономности школы, к её индивидуальности. Ценностны для педагогов знания о правах человека; уважение большинства с сохранением прав меньшинства; отказ от командно-приказных методов руководства; коллективные органы разрешения конфликтов.

Гораздо в меньшей степени представления о демократической культуре российские педагоги и руководители учебных заведений связывали с нормотворческим компонентом компетентности — с участием руководителя в совместной выработке всеми членами коллектива норм и правил поведения в сообществе школы, созданием открытых структур принятия решений. И ещё в меньшей степени — с деятельностным компонентом — с высоким потенциалом руководителя, как ресурсом развития школы, с креативным мышлением.

Такие представления о демократической культуре — отражение базовых ценностей участников исследования. Они свидетельствуют о высоком уровне коллективизма в отечественной педагогической среде, об ориентации на значимость отношений. В сознании российского педагогического сообщества в большей степени демократия ассоциируется с её нелиберальным типом,



т.е. с ограничением свободы и всё же — больше авторитарным управлением, чем с плюралистическим. Интересно и то, какие компетентности не были выделены участниками исследования. В их число вошли **предоставление детям права выработать кодексы своего поведения и свободы в их социальной жизни**; терпимое отношение к спонтанным процессам, инициативам и творчеству детей и взрослых; участие в управлении различных заинтересованных групп общест-венности; роль директора как правозащитника, навык юридического понимания социальных феноменов; внедрение в практику школы опросов, анкетирования и выработка на их основе тактики и стратегии управления. Несущественными оказались для руководителей школ и учителей представление и использование результатов собственной работы в кооперации с другими; критическое мышление; общественное мнение об образовательном учреждении.

Такие компетентности, как использование в качестве ресурса развития школы людей, не имеющих педагогического образования, инициирование руководителем критического отношения к направлениям развития школы. Эти компетентностные компоненты отмечены респондентами в пять-шесть раз меньше по сравнению со среднестатистическим показателем. Такие компетентности, как умение различать, воспроизводить и использовать различные стили речи — пропаганду, «фактическое описание», «аналитическую информацию»; наличие или отсутствие структурированных органов самоуправления или соуправления, были выбраны всего один-два раза.

На основании этого можно утверждать, что в российской педагогической среде на достаточно низком уровне находится потребность руководителей и педагогов в развитии образовательных учреждений, сдерживаются инновационные процессы и слабо выражена потребность в изменениях, ограничены представления о роли ученика в школе,

проявляется низкая степень связи внешнего ресурса (общества) и учебного заведения (то есть взаимодействие социума и школы). В представлениях руководителей и педагогов российских школ о демократической культуре малая роль отводится критическому мышлению и ресурсу коллегиального управления образовательным учреждением. Компетентности, которые получили значение ниже среднестатистического показателя, не были выделены вследствие их слабой реализации в практической деятельности, опоры руководителей главным образом на ресурс власти. Похоже, что на практике возникают значительные затруднения в процессах демократизации организационной культуры российской школы, а значит, в ближайшем будущем нам вряд ли удастся почувствовать себя членами гражданского общества. Подчеркну: это ни хорошо и ни плохо, а та действительность, в которой мы живём и работаем.

Данные исследования дают основания говорить о том, что компетентности, которые составляют демократическую культуру, недостаточно равномерно развиты в образовательной среде. Вместе с тем часть компетентностей признаются наиболее развитыми, например, **способность приходить к согласию и действовать вместе с другими во имя совместно поставленных целей** превышает среднестатистический показатель в 4,3 раза; диалог с родителями по поводу организации жизни детей в образовательном учреждении и наличие договоров — в 2,5 раза; признание за педагогом права выбора методики и стиля работы и возможность говорить открыто о проблемах, относящихся к жизни образовательного учреждения, — в 2,1 раза.

Руководители и педагоги выделили главным образом компетентности, которые составляют интеграционный, плюралистический, а также коммуникативный компоненты.

Удивительно, но факт: **в российской школе практически не развиты деятельностный и нормотворческий компоненты демократической культуры** (по одному показателю выше среднестатистического), **а также правовой** (два показателя выше среднестатистического). Возникают вопросы, среди которых и такие: насколько эффективно мы все вместе сработали за прошедшие 15 лет, реализуя различные программы по демократизации российской школы? Не отражает ли эта ситуация правовой нигилизм нашего общества?

Сниженный темп развития гражданского общества через систему образования сегодня обуславливается и отсутствием в педагогической среде высокого человеческого потенциала руководителя как ресурса развития школы, недостаточным развитием его способности инициировать конфликты идей и мнений и разрешать их, а также критическое мышление. Низкая степень участия педагогического коллектива в принятии решений, поддержки дискуссий, отсутствие открытых способов принятия решения и коллективных органов разрешения конфликтов также не создают условий для развития демократической культуры школы и гражданского общества. В силу этого в российских об-



разовательных учреждениях существуют незначительные условия для развития плюрализма и креативности, для чего требуется высокая степень взаимодействия между людьми, и самое главное — опора на их человеческие ресурсы (способности, опыт, квалификацию), и в большей степени есть условия для нелиберальной демократии, при которой ограничивается участие учителей и детей в управлении образовательным учреждением.

Компетентности, которые не рассматриваются ни как значимые в представлениях педагогов, ни как развитые, составляют 47%. Это свидетельствует как об ограниченности представлений о демократической культуре, так и о её слабом развитии. Значит, сегодня высока степень необходимости расширять представления образовательного сообщества о составляющих компонентах и компетентностях, присущих демократической культуре, развивать её в педагогической среде.

Таково сегодня положение дел в отечественном среднем образовании. Можно, конечно, поспорить с автором и цифрами, можно сомневаться в репрезентативности выбора, но такова позиция руководителей и учителей из разных регионов Российской Федерации, принявшая участие в исследовании.

Очевидно одно: пока не столь высок уровень развития демократической культуры в педагогической среде, нашим детям транслируются далеко не демократические ценности. Значит, о гражданском обществе мы всё ещё пока мечтаем и, видимо, прикладываем недостаточно усилий, чтобы приблизить его, используя мощный ресурс образования.

Что же может предпринять директор школы, на чём сконцентрировать внимание, чтобы приблизить воплощение мечты о гражданском обществе в жизнь?

Провести всестороннюю оценку деятельности школы с учётом именно этого аспекта. С этой целью можно организовать 2–3 педагогических совета по темам

«Школа на пути к демократической культуре: вчера, сегодня, завтра», «Школа глазами администрации, учеников, педагогов и родителей», «Школа гражданского общества — какой ей быть?».

Полезно проанализировать учебную и воспитательную деятельность образовательного учреждения, разработать, пригласив к сотрудничеству психологов и наиболее активных старшеклассников, несколько простых, но действенных инструментов исследования (анкет, опросников) для учителей, учеников и родителей, в которые можно включить такие вопросы:

- Что даёт и чего не даёт ребятам наша школа?
- Ваши представления об успешном человеке и гражданине?
- Что в нашей школе способствует становлению успешного человека и гражданина? Что для этого можем сделать мы вместе?
- Что бы Вы хотели изменить в нашей школе и почему?
- Что Вы сами можете сделать, чтобы работа нашей школы стала эффективнее?

Чтобы исследование было эффективным, лучше всего разработать диагностику с вариантами ответов, предложив респондентам записать и свой вариант ответа.

Целесообразно проанализировать стиль управления и выработать его стратегию, которая поддерживала бы лучшие традиции школы, но была ориентирована на демократические изменения. Бесспорно, на реализацию такой управленческой стратегии может понадобиться несколько лет, но результаты непременно окупятся. В этом отношении могут быть предприняты следующие конкретные шаги: разработать план развития школы, в котором указать планируемые изменения — в квалификации учителей школы, в процедуре педагогического совета (проводить его, например, на основе обмена информацией между творческими группами, которые работают над



различными актуальными проблемами развития демократической культуры школы), в структуры организации управления, например, внедрить общественно-государственную его составляющую и чётко прописать, какие полномочия директор оставляет за собой, а какие передаёт общественным органам управления (управляющему совету, родительскому комитету, ученическому самоуправлению и т.д.). Стоит подумать и о разработке нормативного документа, который будет определять, чем компетенция того или иного общественного органа управления будет отличаться от компетенции администрации, по каким вопросам и как будет взаимодействовать вновь созданный орган управления с существующими.

Необходимый признак демократической культуры — способность поощрять материально и морально педагогов ищущих, неординарных, ориентированных на изменения, разрабатывающих методики, авторские программы, обеспечивающие не только качество знаний по предмету, но и формирующие умения действовать сообразно ситуации, применять знания в изменённой ситуации, решать вновь возникающие задачи как самостоятельно, так и в кооперации с другими школьниками.

Для достижения цели, о которой веду речь, директору школы целесообразно поддерживать отношения, ориентированные на взаимодействие между членами педагогического коллектива, привлекать родителей к решению проблем школы, вести с ними активный диалог, приглашать на школьные мероприятия, проводить личные встречи. Очень конструктивны, как показывает опыт передовых школ, попытки выходить за пределы своего учреждения, приглашать к сотрудничеству людей «со стороны», например, фермеров на селе, бизнес-структуры в городах, причём не только как финансовых партнёров, но и как людей опытных, знающих реалии современной жизни. Достичь развитого уровня демократической

культуры поможет руководителю активное нормотворчество — способность коллектива разрабатывать и принимать нормы и правила жизни школы коллегиальным путём, убеждение в том, что законы пишутся не мудрецами, а теми, кому по ним жить. И чем понятнее и конкретнее будут эти законы, чем больше участников будет привлечено к их разработке, тем большая часть коллектива школы примет их как необходимые, лично значимые.

Демократической культуре школы во многом будет способствовать демократическое поведение директора школы и его заместителей, начиная от профессионального общения (посещение урока, оценка деятельности — принципиальная, без аминотства, но справедливо-уважительная) до участия в общешкольном празднике — не в качестве «начальника», а как один из героев этого весёлого действия. Такое поведение будет иметь характер цепной реакции: учитель на уроке предложит учащимся совместно разработать критерии оценки по предмету, обсудит вместе с классом план урока. А может, и спросит в конце урока мнение ребят: что удалось, а что не удалось. Уверен: отношения с классом примут совсем иной характер.

Советую директорам школ больше усилий направлять на развитие человеческих ресурсов коллектива — использовать любую возможность для участия учителей в различных семинарах, конференциях, конкурсах, выставках, проектах, исследованиях, стажировках, обмене опытом, поощрять аттестацию. Особую радость должно вызывать у руководителя стремление учителя к исследованию, эксперименту к обучению в аспирантуре и к работе над диссертацией.

Одно из ярких проявлений демократической культуры школы — широкая информированность коллектива, открытость информации. И в этом огромная роль принадлежит позиции директора, который выступает перед учителями с информацией о профессиональных встречах



с коллегами из других учебных заведений — соседних школ, школ района, если есть возможность — с представителями высшей школы, с победителями конкурсов «Учитель года» в районе, области, крае и т.д.

Демократической культуре школы будет способствовать организационно-управленческая культура, направленная на поиск собственного лица школы. В этом тоже полезно опереться на усилия коллектива:

- поручить учащимся сравнить свою школу с другими школами района или города;
- разрабатывать свою символику, привлекая к этому процессу и школьников, и педагогов;
- поддерживать тех учеников, учителей и родителей, у кого есть новые идеи (например, работа по принципу «старшие — младшим, младшие — старшим»);
- поощрять любое проявление активности, способствующее развитию многообразия и индивидуализации деятельности школы (дискуссионные клубы, проекты межкультурного обучения, групповые формы работы и т.д.).

Одной из перспективных является управленческая стратегия смены ролевой позиции человека. В школе это нелегко сделать, но возможно. Это позволит со временем достичь взаимозаменяемости в организации членов коллектива, обеспечить учителям овладение разнообразным опытом деятельности, что в свою очередь будет способствовать стратегической интеграции: инновации станут вырабатывать администрация, педагоги, роди-

тели на основе потребностей именно своей школы.

В развитие демократической культуры школы могут внести существенный вклад и заместители директора, и классные руководители:

- Организовать и провести цикл классных часов, дискуссионных встреч «Герои нашего времени и герои нашей школы», «Единство разных: сила Я и сила МЫ», «Патриотизм — ложный и истинный».
- Провести классные собрания и сборы с участием детей и их родителей по таким темам: «Проблемы нашего класса — реальные и мнимые», «Умеем ли мы общаться», «Родители и дети: как достичь взаимопонимания?».

Речь уже шла о том, как полезно согласовать с классом некоторые аспекты видения урока. Но можно пойти дальше: включать (постепенно, не сразу) в образовательный процесс процедуру согласования с учащимися его изменений, оговаривать сроки предстоящих контрольных работ, возможности передачи зачётов и т.д.

Даже такая на первый взгляд мелочь может очень существенно помочь демократизации отношений, взаимодействия на уроке, а в итоге — утверждению демократической культуры: по согласованию с администрацией изменить расстановку мебели в классах, интерьер школы. В классе расставить мебель по принципу «обучение лицом к лицу», что активизирует взаимодействие на уроке.

Таким образом, демократическая культура зависит не только от руководителя, но и от каждого члена коллектива. **НО**