

УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Потенциал многообразия заключается в том, что каждая личность уникальна. Глобальная задача школы в управлении многообразием — создать условия, которые позволят каждому индивидууму внести свой уникальный вклад в развитие школы и развиваться самому как личности. На основе опыта системы образования Великобритании и исследований автором предложены подходы к использованию потенциала многообразия в сфере образования. Рассматриваются различные аспекты деятельности руководства школы и участников образовательного процесса.

В работе на основе опыта системы образования Великобритании и исследований автора¹⁻⁵ последовательно развиваются подходы к использованию потенциала многообразия в сфере образования. Рассматриваются различные аспекты деятельности руководства школы и участников образовательного процесса, которые позволяют:

- определять многообразие и находить справедливые решения;
- находить связи этих решений с развитием человеческих ресурсов;
- развивать и внедрять стратегию управления многообразием;
- работать эффективно со всеми участниками образовательного процесса, опираясь на многообразие, присущее сфере образования.

Представление многообразия

Суть понятия «многообразие» заключается в наличии широкого спектра различий, которые имеются в обществе. В сфере образования многообразие означает комбинацию многих национальных групп и обоих полов, оно также включает различные религии и культуры, разные уровни физических и умственных способностей, талантов, жизненных стилей, семейных норм, языков и т. д. Некоторые эти различия видимы (пол человека, цвет кожи и т. п.), другие

нельзя определить сразу (принадлежность человека к той или иной религии или происхождение). Используя понятие «многообразие», различия не классифицируются как «плохие» или «хорошие». Необходимо просто признавать, что они существуют.

Здесь не дается строгого определения понятия «многообразие». Это обусловлено тем, что существуют разные определения одного термина и непонятно, когда, в какой ситуации, каким определением и как именно пользоваться. Эта ситуация достаточно опасна для практиков, которым адресовано наша работа. Введение и использование конкретного определения всегда сужает поле деятельности. Кроме того, корректная интерпретация определения возможна лишь тогда, когда известно, кто эту интерпретацию использует в своей деятельности. Учитывая сверхсложный характер проблем, с которым имеет дело сфера образования, трудно выделить универсальные определения, работающие в любых ситуациях. Поэтому данную работу следует рассматривать как один из возможных подходов к управлению многообразием.

Любое учебное заведение представляет собой многообразную организацию. Нужно признать, что национальные, половые, языковые, физические или умственные различия определяют

образовательные возможности людей. Общество наконец-то начало реагировать на проблемы многообразия, которые необходимо контролировать из-за возможности конфликтов.

Рассмотрим управление многообразием в сфере образования на примере школы. Один из подходов к пониманию многообразия в школе — представление различных групп участников образовательного процесса школы:

- школьное управление;
- преподаватели;
- родители;
- ученики;
- обслуживающий персонал;
- руководители, имеющие отношение к микрорайону;
- члены местного сообщества.

Каждая из этих групп играет свою роль в жизни школы, не менее широк и спектр ожиданий от нее. Если добавить рассмотрение индивидуальных различий между людьми, то становится очевидным разнообразие школьного сообщества. Различные индивидуальные факторы включают:

- возраст;
- пол;
- религиозные убеждения;
- культурные основы;
- функцию и позицию в школе;
- персональный опыт и знания;
- природные навыки и способности;
- образовательный уровень и квалификацию;
- семейные основы;
- моральные ценности;
- социальные и коммуникативные навыки;
- академические, физические и другие потенциальные грани личного развития;
- умственные, физические, эмоциональные и духовные запросы и т. д.

Потенциал многообразия, как мы уже отмечали, заключается в том, что каждая

личность уникальна и вследствие этого может предложить что-то уникальное для школы. *Глобальная задача школы в управлении многообразием — создать условия, которые позволят каждому индивидууму внести свой уникальный вклад в школу и развиваться самому как личности.*

Управление многообразием, то есть большим количеством способностей, взглядов, культур и т. п., существующих в каждой школе, требует усилий, особенно от коллектива, который осуществляет каждодневные дела, а также от руководства, определяющего политику школы. Но результаты такой деятельности для каждого и для школы так велики, что есть смысл прилагать эти усилия. Школа, которая работает с многообразием и признает вклад всех людей (учителей, учеников, родителей) в него, как правило, продуктивнее других школ, которые этого не делают. Понимание и признание многообразия позволяет школе использовать различные взгляды и вклады, которые вносит каждый участник образовательного процесса. При таком подходе школа может обеспечить лучшее обучение и хорошую рабочую обстановку. Это также способствует тому, что школьное управление, ученики, учителя и родители работают теснее друг с другом по достижению целей, которые школа ставит перед собой. Школы, которые рассматривают многообразие людей как силу, лучше адаптируются к переменам в обществе.

К сожалению, приходится констатировать, что школа является в значительной степени закрытой для сообщества. Школа ориентируется только на себя, пытаясь понять и преобразовать себя изнутри, оставаясь в плену собственных устоявшихся представлений. Тип организованности профессионалов в сфере образования приобретает все более

замкнутый характер. Ведущей рамкой деятельности в развитии является рамка малой технологии как средства реализации базового процесса внутри школы. Ресурсы преобразований также ограничены рамками школы.

Вызов времени заключается в способности использовать многообразие для улучшения дел в каждом конкретном учебном заведении и тем самым в целом в сфере образования. Главное сегодня — уделить больше внимания управлению различиями и конструктивному разрешению конфликтов. Управление многообразием означает не ликвидацию различий, а использование их и создание на их основе богатого и волнующего опыта школьной жизни. Школам необходимо опираться на многообразие, чтобы в полной мере использовался опыт и возможности каждого участника образовательного процесса. Необходимо научиться ценить многообразие, а не бояться его.

Школьные менеджеры находятся в ключевой позиции в управлении многообразием. Как менеджер вы можете убедить других участников образовательного процесса представить себя частью богатого гобелена, где каждая нить вносит свою лепту в красоту и ценность всего полотна. Руководству необходимо знать и понимать политику и законы, которые обеспечивают многообразие в образовании (например, профильное обучение, альтернативные системы обучения и т. п.); поэтому необходимо разрешать конфликты так, чтобы многообразие стало частью решения, а не частью проблемы. Многообразие — важный ресурс лидерства в сфере образования, а не проблема. Опыт показывает, что понимание и использование многообразия позволяет найти решение многих проблем. В свою очередь, управление многообразием имеет много общего с под-

держкой культуры толерантности и уважения.

Для того чтобы оценить степень проявления этой культуры в многообразии школы, нужно ответить на следующие вопросы:

– Учителя в школе верят в то, что девочки хотят заниматься математикой во внеурочное время так же, как мальчики?

– Проводилась ли в вашей школе линейка не на одном языке?

– Ведет ли школа открытый разговор по вопросам многообразия?

– Что бы вы включили в программу культурного фестиваля в вашей школе?

– Что делает ваша школа, чтобы представители малых народов из числа учеников и учителей чувствовали себя радушно принятыми?

– Какой была бы реакция в вашей школе, если бы ребенок в инвалидной коляске решил поступить в вашу школу?

– Имеют ли возможность ученики вашей школы при поддержке учителей и ровесников продвигаться со своей собственной скоростью в области освоения основ наук?

Безусловно, многообразие имеет отношение к понятию «справедливость», связанному с тем, что честно и правильно. «Справедливость» отличается от понятия «равенство», которое обозначает одинаковое обращение с каждым. Например, стараясь создать условия для детей-инвалидов по их участию в школьной жизни, школа демонстрирует справедливость, а не равенство. Нельзя утверждать, что девочки и мальчики имеют равную возможность для изучения физики. Может быть, необходимо поощрять девочек в изучении физики больше, чем мальчиков, чтобы обеспечить справедливость.

Управление многообразием не сводится только к решению проблем, свя-

занных с предубеждениями или дискриминацией. Однако для того, чтобы управлять многообразием и обеспечить равенство, школе необходимо бороться с предубеждениями и дискриминацией. Предубеждение — необоснованная любовь или нелюбовь к кому-то или к чему-то. Оно базируется на негативном или позитивном чувстве к чему-то характерному, что отличает или роднит вас с тем человеком. Например, носители одного диалекта имеют предубеждения против другого языка. Дискриминация — более сильный термин, потому что когда люди дискриминируют друг друга, предубеждения переходят в действия.

Предубеждение и дискриминация оказывают сильное влияние на использование потенциала многообразия. Так, если людям отказывают в их основных человеческих правах — таких, как право на достоинство, уважение, образование, трудоустройство, то они не имеют возможности вносить свой вклад в дела школы. При дискриминации людей разрушается их уверенность и чувство самооценки, поэтому они не будут помогать школе. Если руководство школы дискриминирует людей и не демонстрирует им своего уважения, то управленческая команда становится источником напряжения, враждебности, разногласий, недоверия, что мешает управлять школой эффективно. Если дискриминация осуществляется по половому и национальному признакам, по признакам умственных способностей, то тем самым создается пространство для тревоги и жестокости, которые угрожают безопасности каждого в школе; в этой ситуации люди не оценят многообразия. При дискриминации тех, кто по-другому одарен, школа лишается ценных человеческих ресурсов, которые могли бы работать на ее развитие.

Основные принципы позитивного использования потенциала многообразия можно сформулировать в виде следующих утверждений:

– Люди больше похожи, чем различны.

– Различия проявляются в разное время и в разных ситуациях.

– Все различия признаются и уважаются, не отдавая предпочтения одним или другим.

– Потенциал многообразия — мозаика, которая учитывает и использует особенности каждого.

– Личности делают уникальные вклады

Управление многообразием в школьном контексте направлено на создание среды, которая позволяет всем людям использовать свой потенциал в достижении образовательных целей. Управление многообразием предполагает обращение к культуре школы. Оно также включает в себя критический пересмотр убеждений и предположений, которые мы часто не пытаемся менять: образы, ценности, системы, ритуалы, традиции. Управление многообразием связано с личной ответственностью, с пересмотром личных предубеждений, с проявлением заинтересованности в окружающих людях.

Особенности развития многообразия на школьном уровне

Для того чтобы управлять многообразием в школе, прежде всего нужно убедиться, что школьная политика соответствует федеральным и местным законам и что эти законы признают и уважают многообразие. Цель критического анализа школьной стратегии развития — убедиться в том, что ничто не противоречит усилиям школы по поддержке многообразия. Нужно также проверить,

насколько конструктивно управление многообразием в школе.

Определим аспекты, на которые необходимо обратить особое внимание:

Правила поведения

Любые правила поведения базируются на определенных моральных принципах, с которыми многие люди в школьном сообществе могут соглашаться или не соглашаться. В идеале все участники образовательного процесса должны участвовать в обсуждении правил поведения. С одной стороны, правила поведения должны базироваться на миссии школы и ее потребностях. С другой стороны, следует предусматривать право каждого индивидуума на уважение. Очень часто школы уделяют внимание не очень важным вещам. Школам следует помнить о том, что их политика должна быть гибкой. Учителям необходимо научиться чувствовать характер политики школы.

Учебный план и выбор предметов

Решение как и чему учить имеет далеко идущие последствия для многих участников образовательного процесса. Часто именно наличие учителей и ресурсов определяет предметы, которые предлагаются школьникам. По возможности школьный план должен отвечать широкому спектру талантов и интересов учащихся. Он не должен ориентироваться на дифференцированные группы со схожими свойствами. Особое значение это положение приобретает в связи с переходом старшей школы на профильное обучение, которое предоставляет ученику и его родителям право в 10-м классе самостоятельно выбрать круг предметов дальнейших интересов ребенка. Однако школы не готовы к такому разнообра-

знию запросов своих учеников. В результате этого могут приниматься решения, базирующиеся на возможностях кадрового потенциала школы. Решения, подобные этому, ограничивают возможности детей, школе становится трудно учесть все разновидности талантов ее учеников.

Спорт и культурная деятельность

Школа должна избегать стереотипов в этой области. Девочки все больше занимаются спортом и принимают участие в делах, традиционно представляемых мальчиками. Из-за того, что мы живем в многообразном обществе, различные люди имеют возможность принимать участие в спорте и культурных мероприятиях бок о бок. Поскольку школьное сообщество быстро становится многообразным, важно понимать, что деятельность в доминирующей культуре не является единственно возможной.

Развитие человеческих ресурсов

Главная ценность школы — люди, которые составляют школьное сообщество. Оно включает штатных сотрудников, учеников, родителей и попечителей. Из-за политики, господствовавшей в нашей стране с 1917 по 1991 годы, дети и учителя чувствовали себя в школах скорее одинаковыми, чем разными. Сейчас ситуация меняется. Если школы должны управляться эффективно, тогда их структуры должны отражать это многообразие. Если состав школьников многообразен, многообразным должен быть и педколлектив.

Рекомендуется определить три приоритетных области поддержки многообразия, в которых ваша школа должна изменить внутреннюю политику.

Развитие стратегии по поддержке и управлению многообразием в вашей школе

В этом разделе статьи описываются конкретные действия по развитию и внедрению стратегии управления многообразием.

Шаг 1. Проанализируйте условия и нужды вашей школы.

Прежде чем вы начнете двигаться вперед, вам следует проанализировать ситуацию в школе в плане многообразия. Необходимо ответить на следующие вопросы:

Люди вашей школы

– Отражает ли состав учителей и учащихся многообразие сообщества? Подумайте о различиях в национальности, в религии и языке. Не забудьте рассмотреть факторы экономического положения, гендерного баланса, социальных интересов и состава семей.

– Есть ли особенная ситуация у вас в школе? Например, в одной школе большинство учеников не являются жителями близлежащей территории. Что это значит для управления многообразием?

– Может ли ваша школа разместить все потенциальное многообразие школьников, особенно детей-инвалидов, учеников с проблемами в обучении?

Взаимоотношения

– Взаимодействует ли персонал школы с людьми другой национальности, пола, языка и культуры?

– Существуют ли в коллективе открытые и уважительные взаимоотношения друг с другом, несмотря на то, что они являются членами одной или разных групп? Если возникают трения, то видят ли люди причины этого в половых, национальных или других различиях?

– Учатся ли и играют ли вместе школьники разных национальностей и культур? Кто обычно является зачинщиком, а кто становится мишенью издевок? Становятся ли возраст, класс, способности, язык, национальность предметом конфликта? Что школа делает с этим?

– Имеют ли школьники проблемы из-за разницы в финансовом положении?

– Относятся ли ученики и учителя друг к другу взаимно уважительно, не обращая внимания на разное финансовое положение? Есть ли у определенной группы учителей проблемы с дисциплиной, связаны ли они с конкретной группой учащихся?

Качество учебы, обучения и управления

– Есть ли у вас ученики или группа учащихся, постоянно отстающие от своих сверстников? Если они есть, то какие предположения вы выдвигаете в связи с этими различиями? Что вы делаете, чтобы устранить эти различия?

– Если вы проанализируете процесс обучения, заметите ли вы особые успехи и прогресс у определенной группы учащихся? Чем обусловлен этот прогресс?

– Высока ли у вас текучесть кадров? Если высока, понятны ли причины этого? Связаны ли эти причины с дискриминацией?

Участие родителей

– Отражают ли родители, вовлеченные в школьную жизнь, все многообразие школьного сообщества? Если нет, то почему? Что мешает привлечь остальных родителей? Делаете ли вы что-нибудь для того, чтобы помочь родителям преодолеть трудности, которые они могут испытывать?

Дисциплина и безопасность

– Если есть случаи плохой дисциплины, вы или коллектив обвиняете в

этом какую-то группу учащихся или конкретно какого-то учителя? Насколько честно и объективно это суждение?

– Когда происходит конфликт, имеет ли он национальный, культурный или сексуальный оттенок?

– Насколько серьезно люди относятся к национальной или подростковой жестокости, какие действия предпринимает школа в связи с этим?

– Поддерживает ли школа проблемных учащихся?

Политика школы

– Поддерживает ли многообразие школьная внутренняя политика?

– Существуют ли другие подходы, которых нет у вас, но которые нужны для управления многообразием?

Шаг 2. Убедите людей в том, что школе необходима стратегия многообразия.

Безусловно, для внедрения процесса управления многообразием недостаточно решения директора школы. Руководству школы необходимо встретиться с Школьным советом, добиться понимания проблем многообразия и обсудить то, что планируется сделать в этом направлении. Также нужно обсудить проблемы многообразия с разными группами в школе, включая школьников, учителей, родителей. Школьной управленческой команде понадобится разъяснительная работа среди родителей, чтобы выяснить, насколько важна эта проблема для родителей, а также для того, чтобы убедить их в том, что многообразие — скорее сила школы, чем ее слабость. Участники образовательного процесса могли бы принять участие в работе различных групп по разработке стратегии многообразия в школе.

Шаг 3. Подбор рабочих групп для разработки стратегии.

Группа должна иметь представителей из разных заинтересованных сторон, представленных в школе. Будучи ответственным за продвижение стратегии, директор должен формировать состав групп самостоятельно.

Шаг 4. Составление свода законов о Правилах поведения в условиях многообразия.

Вам следует установить основные правила поведения для обеспечения уважительного отношения к любым различиям. Необходимо обсудить возможные действия в случаях нарушения правил и норм поведения. Например, должны быть четко определены последствия неуважительного отношения к кому-либо. В идеале все правила поведения должны предусматривать учет и признание многообразия. Но до тех пор, пока люди не приняли концепции многообразия, рекомендуется ввести отдельный раздел о признании и уважении многообразия в правилах поведения.

Шаг 5. Установление целей перемен.

Цели развития многообразия должны быть связаны с улучшением практики в использовании многообразия. Особо оговорите то, чего школа намерена достичь и к какому времени. Это значит, что должны быть предусмотрены очевидные и измеримые результаты того, как школа управляет многообразием.

Примерные индикаторы хорошей практики

– Школа использует все языки, на которых говорят учащиеся дома.

– Все ученики имеют равный доступ к событиям школьной жизни. В клас-

сней комнате и во внеклассных занятиях с ними достойно обращаются, они получают честные и объективные советы. Все это должно быть нацелено на достижение справедливости.

– Родители выбирают язык, на котором они хотят общаться. Практика обучения в классной комнате отражает уважение всех различий.

– Школьная политика направлена на поддержку многообразия.

– В классной комнате возможно обсуждение и оспаривание традиционных стереотипов.

– Все управленческие структуры отражают многообразие школьного состава.

– Все школьные объявления пишутся на официально принятых языках.

– Школа не обращается с негативными посланиями к участникам образовательного процесса.

– В школе действует политика незамедлительного удаления всех националистических, сексуальных и оскорбительных надписей, но она предполагает и защиту людей, которые сделали их.

– В школе есть стратегия многообразия, о которой все знают все. Предусмотрены регулярные сообщения о том, как она внедряется.

– Школьные события отражают достижения и ценности многообразного школьного сообщества.

Здесь приведены только некоторые варианты из большого количества возможных индикаторов.

Необходимо также решить, какие действия предпринять, основываясь на собственных наблюдениях и на мнениях членов школьного сообщества. В некоторых школах положение может быть настолько сложным, что вам придется иметь дело с кризисной ситуацией. Например, если в школе наблюдаются случаи негативного отношения старше-

классников к школьникам младшего возраста, первой приоритетной задачей должно стать предотвращение дискриминации по возрасту.

Рекомендуется составить список из пяти главных задач и показателей в управлении многообразием.

Шаг 6. Составьте план для достижения целей.

План должен быть логичным и реалистичным. Он может включать все — от изменений в управлении до изменений в содержании урока. Отметим ключевые параметры плана:

– *Что* должно быть сделано.

– *К какому сроку* должно быть сделано.

– *Кем* это должно быть сделано.

– *Как* это можно проверить и оценить.

Шаг 7. Мониторинг прогресса.

Отслеживайте прогресс через индикаторы достижения целей. Например, если индикатором хорошей практики в школе будет участие родителей всех национальностей в Школьном совете, тогда необходимо, по крайней мере, раз в год проверять, имеет ли это место. Нельзя изменить все мгновенно, поэтому рекомендуется фиксировать итоговые достижения. Например, в школе могут часто возникать драки на национальной почве между учащимися, скажем, раз в неделю. Через год вы можете зафиксировать изменения. Может быть, через полгода их количество сократится до одной в месяц, или в течение года они исчезнут вообще. Рекомендуется вести записи, чтобы постоянно отслеживать прогресс. Если индикаторы и цели относятся к человеческим отношениям, чувствам и поведению, то следует наугад выбрать людей из разных групп в школе и рас-

спросить их об этом, чтобы убедиться, что перемены есть.

Мониторинг такого рода облегчит подготовку отчета перед участниками образовательного процесса о ходе развития многообразия. Вначале мониторинг и подготовка отчетов могут быть поручены рабочей группе по управлению многообразием, но через некоторое время члены управленческой команды и Школьного совета должны нести за это ответственность.

Шаг 8. Решение проблем управления многообразием.

Будьте готовы к тому, что люди будут задавать вопросы и оспаривать стратегию. Не пугайтесь этого. Просто рассматривайте это как возможность продвижения идей о развитии многообразия. Препятствия, с которыми вы встретитесь во время внедрения стратегии, будут зависеть от текущей ситуации в школе, от того, как поддерживают различные группы идеи, какие ресурсы имеются в наличии. Общими препятствиями могут быть:

– *Сопrotивление переменам.* Если люди привыкли делать что-то определенным образом, извлекая при этом пользу, они часто верят, что это единственно верный путь.

– *Плохое понимание причин перемен.* Иногда люди не видят нужды в переменах. Может быть, потому, что все их устраивает, или потому, что они не думали о том, какие положительные результаты могут принести перемены. Возможно, они действительно не понимают или их не волнует то, как текущие события влияют на людей.

– *Живучесть предубеждений или стереотипов.* Изменение политики не означает изменения сознания. Людям надо помочь понять, что для блага всей школы предубеждения и дискриминация не будут допускаться.

– *Профессиональная или личная неуверенность.* Если люди боятся, что перемены могут угрожать их работе или статусу, они, естественно, будут сопротивляться изменениям. Если они извлекали пользу из неравенства в прошлом, они могут бояться того, что внедрение многообразия — форма обратной дискриминации.

Ни одна стратегия многообразия не будет работать до тех пор, пока руководство школы не будет применять на практике следующие важные принципы:

– Подберите и поддержите учителей и менеджеров, которые понимают многообразие. Они уже готовы помочь внедрить многообразие и справедливость, оспорить предубеждения и дискриминацию.

– Создайте обстановку в школе, где учителям и ученикам демонстрируются позитивные примеры взаимодействия с разными людьми.

– Разработайте и внедрите учебный план, который отражает ценности и принципы многообразия.

Вовлечение участников образовательного процесса

Чтобы сделать многообразие силой вашей школы, партнеры по управлению многообразием должны быть представлены широким кругом людей: учащимися школы, их родителями, попечителями и т. д.

Роль Попечительского совета и школьной управленческой команды в поддержке многообразия

Эти две структуры должны работать вместе по поддержанию и внедрению многообразия. Попечительский совет школы должен развивать и продвигать политику соответствующей обстановки

в школе для внедрения стратегии многообразия. В этом смысле стратегическое руководство школой возлагается на Попечительский совет. Текущее руководство возлагается на школьную управленческую команду, она должна определять нужды школы и внедрять политику в ежедневную работу. Когда проблемы и планы не связаны напрямую с управлением процессом обучения, Попечительский совет может активно вовлекать в управление многообразием сообщество и участников образовательного процесса. Школьной управленческой команде следует играть лидирующую роль в учебном процессе, в выборе методов обучения, учебных материалов, в определении политики в классе и поведения на спортивных и игровых площадках.

*Перечень необходимых мероприятий
по привлечению Попечительского
совета и школьной управленческой
команды в активные партнеры
по реализации школьной
стратегии многообразия*

- Начните с обсуждения проблем и идей с Попечительским советом как можно раньше.
- Определите, что школьная управленческая команда будет делать по выявлению проблем многообразия и их устранению в школьной практике.
- Определите, что школьная управленческая команда должна сделать для понимания и признания всеми учителями школьного многообразия.
- Отслеживайте прогресс школы в плане многообразия.
- Убедитесь, что члены Попечительского совета активно вовлечены в рабочие группы по управлению многообразием. Члены Попечительского совета

должны представлять в рабочих группах все многообразие совета. Это, в свою очередь, представляет многообразие всей школы.

- Регулярно информируйте членов Попечительского совета о том, что будет проходить в школе в рамках управления многообразием.

- Вовлекайте Попечительский совет в школьные дела, которые связаны с многообразием.

- Убедитесь, что учителя тоже конструктивно участвуют в делах, организованных Попечительским советом и связанных с многообразием.

- Помогите Попечительскому совету отслеживать и сообщать о прогрессе, которого школа добилась в областях, связанных с многообразием.

Роль учителей

Учителя — самые важные партнеры поддержки и внедрения многообразия в школе, потому что самые значительные взаимодействия в школе проходят в классной комнате. Учителя должны уметь распознавать потенциал каждого ребенка в классе. Они должны использовать все имеющиеся у них средства для признания различий, которые делают каждого ребенка уникальным. Что может сделать школьная управленческая команда, чтобы заручиться поддержкой учителей во внедрении многообразия в вашей школе?

Когда взрослые вспоминают школьные годы, они обычно вспоминают не руководство школы, не Попечительский совет, не Совет школьников, а школьных учителей, которые меняли их жизнь. Эти воспоминания могут быть позитивными или негативными. К сожалению, слишком часто вспоминаются учителя, которые подавляли индивидуальность.

Ответственность за принятие идеи многообразия вашим коллективом лежит на школьной управленческой команде. Отдельные учителя могут иметь различные представления и оценки различных категорий людей. Но чтобы персонал действовал продуктивно в многообразном школьном окружении, необходимо иметь общее видение школы, которая едина и сильна из-за многообразия в ней. Частично школьная управленческая команда может достичь этого через дискуссии и семинары. Учителей также можно привлечь к разработке индикаторов измерения конструктивного опыта использования многообразия для учебного плана, процесса обучения, учебных материалов.

В добавление к этому необходимо обсудить с учителями проблему: что они испытывают к людям, которые представляют многообразие вашей школы. Они могут включать:

- женщин (или мужчин);
- людей разной национальности;
- людей с физическими недостатками;
- старших или младших членов коллектива;
- последователей разных религий;
- очень одаренных или очень слабых учеников и т. д.

Когда речь идет о многообразии, нужно четко представлять, что имеются в виду все различия, и от каждого учителя в перспективе ожидается признание и уважение многообразия и соответствующей демонстрации этого школьникам, родителям и коллегам.

Если школа всерьез озабочена управлением многообразием, учителя должны стать:

- приверженцами использования большого количества материалов на уроке;

- людьми, хорошо чувствующими взгляды и верования других культур, религий и языковых групп;

- людьми, желающими обсуждать предметы и проблемы с более широких точек зрения, а не просто с позиции своей культуры;

- людьми, сознающими, что необходимо изучать ценности и верования других людей;

- людьми, открыто обсуждающими проблемы, связанные с многообразием, и не скатывающимися назад к жестким стереотипам.

*Мероприятия,
обеспечивающие активное участие
учителей в поддержке и внедрении
многообразия в школе*

- Вовлекайте весь персонал в обсуждение проблем многообразия с самого начала. Хорошее начало — посмотреть на образ и миссию школы и связать их с проблемами многообразия.

- Убедитесь, что все учителя понимают, что они являются необходимыми партнерами в поддержке и внедрении многообразия в школе.

- Открыто признайте, что менять что-то нелегко, что люди могут бояться этого. Дайте людям возможность поговорить об их страхах и заботах как в группах, так и индивидуально.

- Будьте положительным примером в поддержании и внедрении многообразия.

- Предложите выбрать на добровольных началах представителей учителей в рабочую группу по многообразию, которая и должна отражать многообразие школы.

- Обеспечьте вовлечение персонала в составление Правил поведения в условиях многообразия. Весь штат должен

понимать роль и значение этих правил и то, что они несут ответственность за его выполнение. Если кто-то нарушает Правила, это не должно оставаться незамеченным. Персонал должен знать, что эти правила строго обязательны. Вначале вы можете отнестись с пониманием к нарушениям, позднее следует строго придерживаться установленных норм.

– Когда вы даете оценки коллективу, вам следует ясно объяснять, что главным критерием является поддержка и внедрение многообразия. Таким образом, учителя, поддерживающие и внедряющие многообразие, получают положительную поддержку.

– Поддерживайте ваш персонал в проблемах многообразия. Поддержку можно осуществлять через семинары, обсуждения проблем с глазу на глаз, повторение материалов, наблюдение и анализ посещенных у коллег уроков, тренинги по преодолению трудных ситуаций и т. п. Не осуждайте коллег.

Роль учащихся

Школьники также должны стать партнерами во внедрении многообразия в школе. Если они поймут и примут идеи многообразия, увидят его потенциал, вы как воспитатели сделаете большой шаг вперед по реализации долга педагога. Если работники школы делают свое дело должным образом, тогда то, что происходит в классной комнате, закладывает у школьников основы уважения к различиям и понимание, что многообразие создает богатое и интересное окружение.

Очень важны в условиях многообразия правила поведения. Ученики должны знать, какое поведение приемлемо, а какое — нет. Если правила нарушаются,

ученики должны знать, что за этим последует.

Чтобы школьники поняли и приняли с уважением многообразие, руководство школы и учителя должны быть примером, демонстрируя признание и уважение многообразия. Действия выразительнее слов.

Школа должна найти оптимальные способы утверждения многообразия. Каждый ребенок может делать что-то хорошо, даже если это не связано с формальным учебным планом. Ребенок, который не может правильно написать слово «инженер», может быть, построит сложный автомобиль. Для этого к нему необходимо проявить внимание, и он заслуживает его. Ребенок с большими трудностями в обучении может стать заботливым другом.

Перечень необходимого для партнерского вовлечения школьников в поддержку и внедрение многообразия

– Не притворяйтесь, что различий не существует. Лучше организуйте со школьниками их обсуждение. Результаты обсуждения позволят интегрировать многообразие в учебный план, в поручную практику, во внеклассные дела и события. Нужно дать каждому возможность «засверкать».

– Если возникают проблемы, дайте детям возможность активного участия в их решении. Помогите им сосредоточиться на обсуждаемых проблемах и планах по их решению. Дайте возможность детям, которые могут быть названы «другими», поделиться с одноклассниками тем, что они испытывают.

– Имитируйте для тех, кто является частью большинства, ситуацию, в которой они смогли бы пережить то, что ис-

пытаются те, кому приклеен ярлык «другой». Важно провести подготовительную работу с детьми перед такой рода деятельностью, чтобы не травмировать их, не дать им почувствовать, что они плохие.

– Дайте школьникам возможность сказать вам то, что, по их мнению, следует делать в школе для признания и уважения многообразия. Включите их предложения в планы школы. Пригласите старшеклассников в рабочую группу по многообразию.

– Делайте все, чтобы ученики испытывали гордость за многообразие школы.

Родители и сообщество

Школы часто игнорируют тот факт, что родители и попечители являются частью школьного сообщества. Формально родители могут быть вовлечены в Школьный совет или иные формы общественного управления, но часто родители, которые представляют меньшинство, не активны. Школе необходимо обеспечить их активное вовлечение в работу с многообразием.

Школа, которая решила внедрить многообразие, должна продемонстрировать такое же уважение к родителям и попечителям, которое она проявляет к любой другой школьной группе. Это не должно быть связано с образованием родителей и попечителей, их политическими, социальными или экономическими позициями.

Родителям тоже необходимо понять, почему многообразие важно, как оно может обогатить образование их детей. Например, некоторые родители могут быть обеспокоены тем, что вместе с их детьми учатся умственно отсталые школьники. Школа должна объяснить в этом случае политику вовлечения всех

детей в школу, показать родителям, что дети могут многому научиться друг от друга, даже если они обладают разными умственными способностями. Родители — это часть многообразия школы, которая не может «выпадать» из стратегии многообразия.

Перечень необходимого по вовлечению родителей и окружающего сообщества в видение многообразия для школы

– Имейте четкое представление о том, чего вы хотите достичь в школе в плане многообразия.

– Найдите разные способы информирования всех участников образовательного процесса: через письменные обращения, выступления, дискуссии и дела.

– Будьте открытыми и честными. Если вы допускаете ошибку, признайте ее и попросите помощи, чтобы избежать подобных ошибок в будущем.

– Делайте то, что декларируете. Демонстрируйте делами, как школа принимает и поддерживает многообразие.

– Отыщите родителей и членов общности, которые бы могли внести свой вклад в школьное многообразие, и найдите способ вовлечения их в школьные дела.

В заключение отметим, что если ваша школа стремится к эффективному управлению многообразием и извлечению максимума выгоды, вам необходимо критически проанализировать структуры и опыт своей школы. Затем вам понадобится сделать соответствующие структуре и сложности многообразия изменения в организации и культуре, что поможет достичь цели. Для этого необходимо:

- иметь четкое представление о том, что значит многообразие для вашей школы, и стремиться к нему;
- вовлекать как можно больше участников образовательного процесса в партнерство по поддержанию и внедрению многообразия в школе;
- включить цели многообразия в план школьного развития как его часть;
- поощрять культуру взаимного уважения между учителями и учениками в школе, между школой и сообществом, которому она служит;
- разработать политику, структуры, процедуры и системы, которые поддер-

- живают уважение индивидуальных и групповых различий в школе;
- пересмотреть школьные дела и представление о прогрессе через призму многообразия;
- вовлечь каждого в школьном сообществе в утверждение принципа уважения к разному происхождению, к разным способностям и разным точкам зрения;
- воспитывать культуру уважения, честности, принятия и одобрения многообразия;
- глубоко верить в достижения и правильное поведение каждого, кто вовлечен в школьную жизнь.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Филимонов А. А., Гам В. И. Стратегическое лидерство: Учебно-методическое пособие. Омск, 2003.

² Гам В. И., Филимонов А. А. Школа устойчивого развития // Роль международных проектов в совершенствовании системы управления образованием: Материалы Международной конференции. СПб., 2002. С. 19–27.

³ Гам В. И., Филимонов А. А., Чекалева Н. В. Образовательное пространство школы. // Педагог: Наука, технология, практика. Барнаул, 2003. № 1 (14). С. 116–123.

⁴ Гам В. И., Филимонов А. А., Чекалева Н. В. Представление многообразия школьной жизни с учетом гендерного дисбаланса // Наука образования: Сб. научных статей. Вып. 21. Омск, 2003. С. 324–328.

⁵ Гам В. И., Филимонов А. А. Применение методов математической статистики и когнитивной графики для анализа и представления многообразия школьной жизни. Образование в регионе: Научно-методический журнал. Тамбов, 2004. Вып. 13. С. 87–91.

V. Gam

MANAGEMENT OF THE VARIETY IN THE SPHERE OF EDUCATION

The potential of the variety is in the fact that every person is unique. The global task of the school is to manage this variety, that is to create conditions which enable every individual to make his/her own contribution to a school and self-development. This paper is based on the experience of the British system of education as well as on the author's own research. It presents the approaches to using the potential of varieties in the field of education. Various aspects of activities of school managers and of education process participants are analysed.