

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

БАДУЯН Мирьям



ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ПОЛИТИКЕ ГОСУДАРСТВА (НА ПРИМЕРЕ ИЗРАИЛЯ)

Специальность 23.00.02 –
политические институты, процессы и технологии

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата политических наук

Санкт-Петербург
2011

17 MAR 2011

Диссертация выполнена на кафедре конфликтологии философского факультета Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель: доктор философских наук
Туманян Тигран Гургенович

Официальные оппоненты: доктор социологических наук,
профессор
Грибанова Галина Исааковна

кандидат политических наук
Лагутина Мария Львовна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Балтийский государствен-
ный технический университет «Воен-
мех» им. Д.Ф. Устинова»

Защита состоится 24 марта 2011 г. в 16.30 на заседании совета Д.212.232.14 по защите докторских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 193311, Санкт-Петербург, ул. Смольного, д. 1/3, 7-ой подъезд, факультет политологии. Аудитория - Большой зал факультета.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета

Автореферат разослан «17 февраля» 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д.212.232.14

Доктор философских наук,
профессор



В.Г. Белоус

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования определяется непреходящей ценностью образования для успешного функционирования всех сфер человеческой жизнедеятельности. Образование имеет первостепенное значение для общественно-культурной жизни страны. В Израиле в последние годы вопросы качества обучения в школах и путей его улучшения находятся в центре дискуссий, ведущихся в правительственных кругах, в средствах массовой информации и среди ученых. Децентрализация системы образования рассматривается как один из путей повышения эффективности и качества школьного образования. При этом следует подчеркнуть, что предоставление школам автономии как на уровне организационных единиц, так и на педагогическом уровне следует рассматривать в рамках тенденции к приватизации, характерной для развития израильского общества в условиях глобализации. Осознание важности эффективного управления для повышения уровня обучения неотделимо от стремления к полному раскрытию уникальности личности. Этому способствуют постоянно возрастающее внимание к проблеме прав гражданства и стремление родителей участвовать в педагогическом процессе.

Система образования функционирует в тесной взаимосвязи с другими общественными, культурными и политическими структурами. К их числу относятся центральные и местные органы власти. Взаимодействие образования и самоуправления возможно только в рамках автономии, достигаемой в ходе процесса децентрализации. В Сегодня сложная динамика отношений между центральной властью, местными органами власти и школьными коллективами развивается на менее иерархической и более автономной основе. Для проведения реформы системы образования огромную важность приобретают организационные параметры образовательных учреждений, в первую очередь, - степень вовлеченности преподавательских коллективов в процесс децентрализации управления, уровень и гарантии занятости. Статистика свидетельствует о том, что успешное взаимодействие между школьным руководством и преподавательскими коллективами в сочетании с широкой автономией, предоставляемой работникам на местах, позволяет последним более четко представлять себе цели и способы реорганизации системы образования. Процесс децентрализации и предоставление школьным учреждениям большей автономии не ограничивается школой как отдельной единицей. В конечном итоге, субъектом автономии является отдельный работник организации.

В диссертации анализируется роль и место децентрализации в об-

разовательной политике современного государства на примере Израиля. Исследование проводилось непосредственно в начальных школах, перешедших на принципы самоуправления; при этом, во главу угла ставились новые требования, предъявляемые к администрации и педагогическому коллективу. Актуальность исследования, таким образом, определяется спецификой израильской образовательной политики, обусловленной переходом школы на принципы автономии и самоуправления, а также возникновением проектов и концепций, описывающих функционирование израильской школы в принципиально новых условиях. Следует подчеркнуть, что процессы, связанные с приватизацией, децентрализацией, превращением иерархических структур в автономные, вообще характерны для нынешнего этапа развития израильского общества.

Актуальным является также анализ степени соответствия ситуации на местном уровне общей политике в области образования и декларативным заявлениям Министерства просвещения по вопросам децентрализации и перевода школ на принципы самоуправления. Настоящее исследование может оказать помощь Министерству просвещения Израиля в корректировке шагов, направленных на расширение школьной автономии и сосредоточить основное внимание на ключевых аспектах самоуправления. Одной из стимулирующих причин его появления на свет было стремление автора помочь школьным директорам оптимальным образом формировать свою политику в условиях самоуправления, строить связи с внешними организациями и внутри самой школы.

Следует подчеркнуть, что в целом система образования Израиля развивается в том же направлении, что и образовательные системы многих западных стран. Настоящее исследование осуществлялось в широком контексте глобальных тенденций, определяющих эволюцию современной системы школьного образования.

Степень научной разработанности проблемы. Образовательная система влияет на общественную среду и, в свою очередь, подвержена влиянию с ее стороны. В частности, она находится в тесном взаимодействии с государственными органами и органами местной власти. В современной научной литературе неоднократно подчеркивалось, что тенденция к децентрализации весьма характерна для системы управления в образовательной политике государств в последние десять лет¹. В

¹ См.: D. Inbar, M. Hoshen (1997). Decentralization and Empowerment of the Local Education Authorities, The Jerusalem Center for Public Matters and Milken Foundation, Jerusalem. (in Hebrew); Deri D., Gedaliya A. (1997). Fundamentals of

ряде исследований было теоретически доказано преимущество децентрализованной модели управления образованием над централизованной². Хотя изначально децентрализованная модель функционирования применялась преимущественно в сфере бизнеса, область ее использования расширяется; она проникает практически во все сферы жизни общества - в сферу общественных услуг и в сферу образования. В центре внимания ученых находятся два аспекта децентрализованной системы образования: экономический и педагогический. Принцип децентрализации даст возможность органам местного самоуправления бы-

Public Administration, The Open University, Parts 1-2, 3-4, 5-6. (in Hebrew); Avner D. (1987), Whether School Autonomy is Possible in the Centralized Education System, in: Friedman Y. (Ed.), Autonomy in Schools, Jerusalem (in Hebrew); Denison E. F Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives before Us. New York : Committee for Economic Development. 1962; Elazar D/ (1976), Task Distribution between the Local and the Central Government, Jerusalem, Ministry of Interior. (in Hebrew); Volansky A. (1997). Between the Center and the Periphery in the Education System of Canada: Historical Overview, Theoretical Models and Developments in the 90s, Ministry of Education, Jerusalem/ Tel-Aviv University, School of Education (in Hebrew); Giles T. E. and Proudfoot A .J. Educational Administration in Canada. Detseling Calgary. 1990; Gue R. Leslie . An Introduction to Educational Administration in Canada. ..Mcgray -Hill. Toronto; Hill T. P. and Bonan J. Decentralization and Accountability in Public Education .The Rand Foundation. USA.1998; Volansky A.Order Out of Disorder : The «Pendulum Syndrome» of Centralization And Decentralization Process in Education .The case of England and Wales Oxford University. 1991.

² См.: Winkler .Fiscal Decentralization and Accountability in Elucation: Experiences in Four Countries. In Decntralization fnd School Improvement Can We Fulfill the Promise Editors. Hannaway and Carnoy.Jossey-Bass. San Francisco . 1993; Shimal, Bar M., Haviva (1996) Decentralization and Centralization: Administrative Responsibility in the Education Systems in the World, a Survey of Research, Guttman Institute, The Hebrew University, Jerusalem. (in Hebrew); Caspi H. (1995) Self-Managing Local Education Administration, in: Studies in Educational Management and Administration, 30. (in Hebrew); Chapman B. Decentralization Devolution and the Teacher: Participation By Teachers in the Decision Making of Schools. The Jornal of Education Administration. March 26. 1998; Schein E. H .Organizational Culture fnd Leadership. San Francisco. Ca.Josse Bass. 1985; Fullan G. The New Meaning of Education Change Teacher. College Press. New York. 1991.

См.: Deri D., Gedaliya A. (1997). Fundamentals of Public Administration, The Open University, Parts 1-2, 5-6. (in Hebrew); Caspi H. (1995). Self-Managing Local Education Administration, in: Studies in Educational Management and Administration, 30. (in Hebrew); Elazar D. (1976), Task Distribution between the Local and the Central Government, Jerusalem, Ministry of Interior. (in Hebrew); Ministry of Education, Culture and Sport (1997), Decentralization and Improvement in School, Editor: Bar-Eli, D., Organization for Economic Cooperation and Development , Min-

стро принимать решения по финансированию образовательных учреждений, в то время как в рамках централизованной модели все важные решения принимаются в высших организационных эшелонах³. Научная литература, посвященная исследованию различных моделей самоуправления и автономии, показывает важность применения самоуправления для оптимизации педагогического, экономического и организационного функционирования школы. Вместе с тем, исследователи задаются вопросом о степени претворения теории в практику на уровне рядовых автономных школ.

В мире существует множество нюансов претворения в жизнь модели децентрализации; иногда речь идет о чисто «косметической» децентрализации, иногда о широких и глубоких реформах системы образования. Начиная с семидесятых годов, во всем мире проводятся научные исследования, связанные с разработкой оптимально функционирующих моделей школьной автономии и проверкой уже существующих. Налицо постоянный поиск путей, которые позволят максимизировать положительные эффекты децентрализации и выработать наиболее приемлемый способ взаимодействия директора и педагогического коллектива школы.

Следует отметить особую научную важность исследования моделей децентрализации в системе просвещения Израиля, поскольку характерные черты конкретных моделей децентрализации и их влияния на функционирование израильских школ в последние годы практически не исследовались.

Объектом исследования является современная система образования Израиля.

Предметом исследования является образовательная политика государства Израиль.

Основной целью исследования является анализ образовательной политики современного государства и механизма децентрализации управления государственным образованием.

Исходя из поставленной цели, в работе последовательно решают-

istry of Education (in Hebrew); Ministry of Education, Culture and Sport (1997), School Based Management: Annotated Bibliography, Editors: Granit E., Yakubov M., Bar-Eli D., Ministry of Education (in Hebrew); Hill T.P. and Bonan J. (1998). Decentralization and Accountability in Public Education. The Rand Foundation, U.S.A.

³ См.: Murphy J. (1992) The Educational Reform Movement of The 1980's: Perspectives and Cases. Berkeley, California; George J P., Peter A.E., J. Thomas O. (1998). The School restructuring movement in the USA: An Analysis of Major Issues and Policy Implications. IIEP, UNESCO.

ся следующие исследовательские задачи:

- описана образовательная система Израиля и обозначена государственная политика в области образования;
- дан сравнительный анализ систем образования Израиля, Канады и Великобритании;
- выявлены характерные особенности современной образовательной политики и модели централизованных и децентрализованных систем образования;
- раскрыты механизмы централизации и децентрализации управления образованием в Израиле;
- определены механизмы децентрализации управления образованием и описаны мероприятия государства в становлении самоуправления в израильской системе образования;
- разработаны критерии эффективности политики децентрализованного самоуправления образованием и требования к педагогическому коллективу;
- обозначена система социальных гарантий педагогов в условиях политики децентрализованного самоуправления образованием в Израиле.

Теоретико-методологическую базу исследования составил комплекс научных методов и подходов – эволюционного, сравнительного, институционального – что позволило выстроить многоуровневую систему анализа предмета исследования, выявить наиболее общие и особенные тенденции в политике израильского государства, направленной на децентрализацию управления в современной образовательной системе.

Эмпирическую базу исследования составляют результаты социологических исследований, проведенных автором, обработанных с помощью статистических методов анализа, в частности *structured equation modeling*. Посредством сравнения полученных данных реконструирована модель децентрализации в начальных школах, в которых самоуправление представлено как четкое определение полномочий учителей и дирекции, эффективность их деятельности и влияние ее на уверенность в гарантированной занятости. В статистической выборке участвовали учителя и директора начальных школ Северного (Хайфского) округа. При этом учитывались стаж и профессиональный опыт директоров в руководстве самоуправляемыми школами. В статистической выборке участвовали 234 учителя и 21 директор из 26 начальных школ Хайфского округа. Исследование сосредоточилось на 19 школах, которые не меньше года функционируют по принципу самоуправления, а в каждой школе были отобраны, в среднем, по 10

учителей. Группа проверки включала в себя 7 школ, которые еще не перешли на принцип самоуправления, и 60 членов педагогического и административного коллектива этих школ. При этом мы стремились сопоставлять между собой схожие школы с точки зрения размера, количества учеников, состава учащихся. Исследование было сосредоточено на школах, относящихся к следующим населенным пунктам Хайфского округа: Хайфа и окрестности (включая «Крайот»), Зихрон-Яков, Кирьят-Тивон, Биньямина.

Основные результаты и научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- описана образовательная система Израиля и обозначена государственная политика в области образования;
- дан сравнительный анализ систем образования Израиля, Канады и Великобритании;
- выявлены характерные особенности современной образовательной политики и модели централизованных и децентрализованных систем образования;
- дан анализ механизмов централизации и децентрализации управления образованием в Израиле;
- определены механизмы децентрализации управления образованием и описаны мероприятия государства в становлении самоуправления в израильской системе образования, выделены основные элементы децентрализации и раскрыта проблема эффективности децентрализованного самоуправления в современной образовательной политике Израиля;
- разработаны критерии оценки эффективности политики децентрализованного самоуправления образованием и требования к педагогическому коллективу;
- на основе первичных социальных данных, эмпирически характеризующих процесс обеспечения целей и задач образовательной политики Израиля, определена система разногласий и противоречий институционализации конфликтов на различных уровнях израильского общества;
- впервые в российских исследованиях дана обстоятельная характеристика перехода школьной организации Израиля на систему самоуправления, что изменяет форму управления и взаимоотношения работников в рамках системы образования и его социально-политической эффективности;
- обозначена система социальных гарантий педагогов в условиях политики децентрализованного самоуправления образованием в Израиле.

Положения, выносимые на защиту:

Система образования занимает первостепенную роль в общественной, политической и культурной жизни Израиля. Одной из центральных общественно-политических проблем Израиля стал уровень и качество образования, а одной из основных целей политики децентрализации стала цель повышение качества и эффективности системы образования в свете необходимости приспособить систему образования к социально-политической модернизации страны.

Особенно значимые изменения в образовательной политике государства произошли в 1970-1980-е гг., которые сопровождались общей тенденцией к децентрализации в различных областях общественной и политической жизни и были связаны с повышением роли индивидуального фактора в общественном сознании. Мотивы, повлиявшие на введение в жизнь израильского общества модели децентрализации, были связаны с достижениями свободного рынка, с возрастающим вниманием к роли отдельной личности и к правам человека в израильском обществе, с неудовлетворенностью родителей уровнем знаний своих детей, желанием директоров и учителей получить в свои руки расширенные полномочия и стать полноправными участниками и инициаторами педагогических процессов, с расширением полномочий местных органов власти.

На систему образования влияет тенденция к децентрализации, характеризующая всю мировую систему управления в последние десятилетия. Преимущество децентрализованной над централизованной моделью управления доказано практикой применения децентрализованной модели управления бизнесом. Хотя изначально децентрализованная модель функционирования применялась преимущественно в сфере бизнеса, область ее использования постепенно расширяется; она проникает практически во все секторы общества, в сферу общественных услуг и в сферу просвещения.

На практике часто возникают проблемы нестыковки между общегосударственной политикой в области образования и политикой отдельных школ. Общегосударственная политика в этой сфере не всегда учитывает подлинные нужды школы. С другой стороны, школьная автономия нередко остается на бумаге. Порой нет понимания на уровне государства того, что современное образование выступает в качестве важнейшего направления публичной политической деятельности социальных субъектов и институтов власти всех уровней по регулированию и оптимизации воспроизводства социальных отношений в це-

лом.

Руководство самоуправляемых школ, получая большую автономию от органов власти, пользуются и большей поддержкой с их стороны. В самоуправляемых школах деятельность директора расширяется и воспринимается им самим как более значимая, а педагогическая деятельность учителей расширяется, становится более разнообразной и значимой, возрастает чувство их внутренних обязательств и личной ответственности по отношению ко всей системе образования.

Модель самоуправления предъявляет к работе преподавательских и административных кадров повышенные требования, повышает ее качество и эффективность в сравнении с традиционной формой функционирования школы. Вместе с тем, несмотря на гораздо более широкий спектр возможностей, открывающийся перед учителями и директором в самоуправляемой школе, они продолжают ощущать неуверенность в гарантированной занятости.

Теоретическая значимость результатов проведенного исследования заключается в том, что полученные в диссертации научные результаты способствуют углублению теоретических представлений об образовательной политике, механизмах децентрализации управления образованием и ее социально-политической эффективности.

Практическая значимость результатов работы заключается в том, что сформулированные выводы и предложения могут быть использованы для формирования эффективной образовательной политики в современной России с учетом опыта проведения образовательной политики децентрализации управления государством Израиль. Результаты исследования могут быть использованы в преподавательской работе при подготовке курсов по политологии, политической социологии, социальной политике, спецкурсов по образовательной политике современных государств. Достоверность и обоснованность результатов, полученных в диссертации, определяются широким массивом исследований в области образовательной политики Израиля, сравнением образовательной политики в различных странах, эмпирическими исследованиями, обобщениями и сравнении, полученных самостоятельно эмпирических данных.

Апробация результатов исследования проходила на кафедре конфликтологии философского факультета СПбГУ. Основные результаты диссертационной работы были представлены на международных научных конференциях: на Международной конференции по вопросам школьного самоуправления в апреле 2001 г. в г. Кфар Маккабия (Израиль) и на Санкт-Петербургском международном конгрессе конфликтологов «Конфликтология для XXI века: наука – образование

– практика» прошедшем в сентябре 2009 г. в г. Санкт-Петербурге (Россия). Результаты исследования были также представлены на организованных Министерством просвещения Израиля семинарах повышения квалификации учителей и директоров школ, в Хайфском округе Министерства просвещения Израиля.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и пяти приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во «Введении» обосновывается актуальность темы, освещается степень ее научной разработанности, теоретическая и практическая значимость, формулируются основные цели и задачи исследования, теоретико-методологические основы диссертационного анализа, положения, выносимые на защиту и полученные автором научные результаты.

В первой главе «Образовательные системы и образовательная политика государства» дается сравнительный анализ образовательных систем Канады, США, Англии и Израиля, выявляются особенности образовательной политики современного государства, описываются и даются основные характеристики централизованных и децентрализованных моделей образования.

В первом параграфе «Сравнительный анализ образовательных систем (Канада, США, Англия, Израиль)» изложены основы системы образования в вышеуказанных странах. В первом подпункте «Система образования в Израиле» дается краткий исторический обзор развития системы образования в Израиле, начиная с первых лет создания государства. Отмечается, что специфические исторические условия формирования молодого израильского общества оказали свое влияние и на складывание израильской системы образования; в отличие от постепенной эволюции систем образования в большинстве западных стран, характерной особенностью развития системы образования в Израиле является скачкообразность, внезапные переходы от одних установок к другим.

В настоящее время в образовательной системе Израиля набирает темпы тенденция децентрализации, смысл которой заключается в том, чтобы школы в полной мере обрели педагогические и управленческие полномочия, позволяющие принимать ответственные решения непосредственно на местах. При этом процесс децентрализации в образовательной системе на первых стадиях начался как научный опыт, особен-

но в плане бюджетной автономии для школ, однако, в дальнейшем распространился на всю педагогическую деятельность в школе, расширяя границы школьной автономии намного дальше первоначальных представлений. Неудивительно, что он оказался, сопряжен с отсутствием необходимой последовательности в его осуществлении, а также с противоречиями между школами и внешней системой контроля со стороны Министерства просвещения. Внедрение самоуправления в систему начального образования в Израиле – это следствие коренных изменений в мировой системе образования, оно влечет за собой необходимость соответствующих реформ на всех стадиях образовательного процесса. Переход к самоуправлению требует готовности к согласованным действиям различных инстанций: министерства образования, его областных и местных отделов, инспектирующих органов министерства. В последующих подпунктах настоящего параграфа – «Система образования в Канаде», «Система образования в Англии», – указаны основные этапы развития системы образования в этих странах в XX веке. При исследовании систем образования в различных государствах, не найдено однозначного соответствия между социально-политической структурой государства и определенным типом образования.

Во втором параграфе «Особенности образовательной политики и централизованные и децентрализованные модели образования» ставится задача сравнения централизованного и децентрализованного подходов к образованию, которое может быть проведено только на уровне школы, в плане тех требований, которые предъявляет к ней современное общество. Мы рассматриваем основные составляющие трех основных моделей: централизованной, децентрализованной и совмещенной – как-то: программу обучения, содержание учебного материала; экзамены и контроль за их проведением; должностные назначения; финансирование текущих расходов; финансирование строительства школ; контроль за распоряжением финансами и расходами. Отмечаются как достоинства, так и недостатки, присущие вышеуказанным моделям функционирования школ. Хотя централизованная модель позволяет достичь принципиально единообразного подхода к уровню базисного образования и созданию учебных программ, заданного уровня программ, единой схемы оценки успеваемости, децентрализованная модель отличается большей приспособляемостью к изменяющейся социальной среде, более гибко реагирует на изменение требований к программе, действительно соответствует дифференциальному подходу к обучению. Децентрализованная структура позволяет тем, кто принимает решения, детально ознакомиться с делом и требованиями объекта, достаточно быстро произвести необходимые изменения, тем более что

решение может быть принято непосредственно на месте. Децентрализация значительно снижает противоречия между чиновниками высокого ранга и исполнителями, позволяет руководителям системы образования сосредоточиться на решении стратегических задач, определяющих образовательную политику государства на длительный срок. Негативные стороны децентрализованной модели состоят в том, что она способна привести к росту социального неравенства, односторонних преимуществ для учащихся из более зажиточных слоев, что вытекает из возможности мобилизации средств и создания дополнительных должностных ячеек. Кроме этого, ей свойственны определенные погрешности в осуществлении прямых и обратных связей с государственной курирующей организацией, что может привести к дублированию указаний и, вследствие этого, к потере уровня профессионализма внутри системы; возможны и трудности в решении общенациональных задач. Тем не менее, мы приходим к выводу, что несмотря на указанные недостатки децентрализация является единственным способом добиться эффективной совместной работы различных ветвей образования и привести в дальнейшем к введению школьной автономии.

Во второй главе «Централизация и децентрализация в современной образовательной политике Израиля и других стран», рассматриваются причины и основные направления развития автономии в начальных школах, осуществлен обзор практики децентрализации и перехода начальных школ на принцип самоуправления в рамках общей политики в сфере образования Израиля.

В первом параграфе «Автономия в начальных школах: причины и основные направления развития», детальному анализу подвергаются характерные черты автономного функционирования начальных школ. Под децентрализацией систем образования имеется в виду передача полномочий от центра низшим организационным звеньям, осуществляемая в двух аспектах: в национальных рамках, от Министерства Просвещения – местной системе образования и школам и в рамках отдельной школы, от дирекции школы – преподавателям и ученикам. Утверждается, что Образовательная система как организация, предоставляющая набор услуг и устанавливающая стандарты для оценки достижений учащихся, соответствует тому обществу, в рамках которого она функционирует и интересы которого призвана обеспечить. Отмечается, что стремление к автономии в начальных школах современных западных государств происходит на фоне общих изменений в сфере предпочтительных моделей руководства организациями, моделей, при которых ответственность за успех распределяется между всеми уровнями функционирующей системы, а во главе угла лежит реализация

личных прав клиента. При этом, однако, стремление к децентрализации, находится в прямой зависимости от социального, образовательного и политического контекстов разных стран. Мы останавливаемся на специфических чертах процессов децентрализации и функционирования автономных начальных школ в системах образования в Канаде, Австралии, Великобритании и других странах. Отмечается, что выбор организаций, которые в той или иной стране остаются под контролем центральной власти, является выражением культурной парадигмы, но при этом зачастую зависит и от культурных, идеологических, политических, а также педагогических установок. Хотя в ряде государств можно указать на процессы поочередной смены политики в сторону то централизации, то децентрализации системы образования, осуществленный нами обзор ситуации в различных странах показал, что в целом процесс децентрализации проходит в большинстве стран, являясь интегральной частью социальных процессов и изменений в области образования. Процесс децентрализация позволяет найти ответ общественным нуждам в области образования и в прочих социальных сферах, переводя школы в иные системы внутренних и внешних взаимоотношений, при этом дирекция и учителя как центральные составляющие процесса децентрализации оказывают влияние на это изменение и сами попадают под его влияние, как на лично-профессиональном, так и на организационно-системном уровнях.

Во втором параграфе «Автономия и самоуправление в израильских школах» посвящен обзор практики децентрализации и переходу начальных школ на принцип самоуправления в рамках системы образования Израиля. Характер процессов децентрализации в израильской системе образования значительно отличается от протекания аналогичных процессов в других странах. Мы отмечаем, что, хотя на декларативном уровне существует консенсус касательно необходимости в децентрализации, на практике каждый шаг в сторону передачи тех или иных полномочий, каждая уступка власти/силы/статуса/бюджета оказывается крайне проблематична как для отдельных лиц, так и для организации в целом. Процесс постепенной децентрализации израильской системы образования, который в той или иной степени, охватил все учреждения, связанные с образованием: министерство просвещения, муниципальные органы и школы, начался в конце 1970-х гг.. На первой стадии была создана комиссия по поощрению инициативы учителей, рекомендации которой свелись, в основном, к обеспечению большей гибкости программы обучения посредством предоставления самим школам права вводить дополнительную программу обучения по выбору в размере 25% от общей, официально утвержденной програм-

мы обучения. В течение 1980-х гг. Министерство Просвещения организовало ряд экспериментов, направленных на проведение в жизнь принципа автономии в сфере просвещения, однако централизованный характер системы просвещения в целом сохранялся; не были осуществлены изменения в организационной структуре и в конкретной педагогической практике. В это время было поднято немало вопросов не только относительно важности автономии, но и ее возможного негативного влияния на уровень образования.

Одна из существенных проблем, замедлявших процесс децентрализации в Израиле, состояла в том, что он не опирается на соответствующее законодательство. Это вынуждает школы самостоятельно инициировать децентрализацию или создавать систему отношений с заинтересованными инстанциями.

Вместе с тем, 1980-е гг. и, особенно, 1990-е гг. характеризовались рядом изменений в израильском обществе в целом и в системе образования, в частности, что и привело к ощущению потребности в изменении административной структуры школы. Ответом на эту потребность явилась идея автономии школы, возникшая в 1980-е гг. Школьная автономная в Израиле распространяется на три различные области: это образовательно-организационная автономия школы, профессиональная автономия учителя и гуманитарная автономия ученика. Под предоставлением школе автономии понималось превращение школы в общественно-педагогическую единицу, обеспечивающую свои собственные нужды в рамках государственных структур; при этом под центральным контролем по-прежнему оставалось установление основных задач, например, таких как интеграция, и контроль за их выполнением, выработка обязательных требований к программе обучения. Между тем, именно организация школой процесса обучения является основным признаком автономии. Хотя развитие школьной автономии было провозглашено Министерством Просвещения центральной задачей своей политики еще в 1980-е гг, израильская система образования продолжила работать в соответствии с централизованными моделями и механизмами контроля; широкая практическая реализация идеи автономии началась лишь в последнее десятилетие, и пока что была осуществлена лишь частично. Отмечается, что организационная структура автономной школы в Израиле способствует децентрализации и демократической системе принятия решений. Практическая реализация принципов автономии в функционировании начальной школы приводит и к значительной автономии учителя, оказывающего существенное влияние на выработку программы обучения в своем классе; его положение кардинально отличается от положения учителя в обычной шко-

ле, вынужденного действовать по указке директора.

В дальнейшем мы переходим к характеристике модели школьного самоуправления как модели, позволяющее максимальное претворение в жизнь принципов школьной автономии. Самоуправление школы является результатом процесса глубокой и последовательной децентрализации вплоть до уровня принятия решений касательно характера распределения ресурсов, включающих в себя знание, технологию, материалы, кадры, время и финансовые средства. Модель самоуправления основана на многочисленных исследованиях, показавших, что эффективность функционирования школы возрастает в том случае, если практические вопросы, связанные с локальной политикой, оказываются в распоряжении лиц, непосредственно связанных со школой. Основные характерные черты школьного самоуправления, связанного с передачей школе полномочий и контроля, можно интерпретировать в следующих понятиях: автономия, участие и самоконтроль. Последние десятилетия ознаменовались резким сдвигом в образовательной политике Министерства Просвещения и стремлением к переводу начальных школ на самоуправление, ввиду общего консенсуса относительно необходимости в увеличении степени школьной автономии и обеспечении политической легитимации этого процесса. При этом был исследован и учтен опыт введения принципа школьного самоуправления в иных странах, в первую очередь, в Великобритании и Канаде, который был приспособлен к политическим и административным особенностям системы образования в Израиле.

В третьей главе «Эффективность децентрализованного самоуправления в современной образовательной политике Израиля» акцентируется внимание на идеологической составляющей системы образования и педагогической практике, выявляются новые требования к педагогическому коллективу и к уровню образования в условиях самоуправляющейся школы. Отмечается, что общая, абстрактная характеристика задач образования обеспечивает их принятие широким спектром идеологических групп, становится базой для достижения широкого консенсуса. Однако каждая попытка перевести общие задачи на язык практических шагов, необходимых для их достижения, почти неизбежно вызывает разногласия и конфликты, обнажающие противоречия, которые до поры до времени были скрыты за обтекаемыми формулировками. Система образования вырабатывает комплекс долгосрочных и краткосрочных целей, ставит задачи общего плана, обозначает конкретные, оперативные направления деятельности. При этом, однако, работа по сведению долгосрочных задач системы образования к необходимым для их достижения оперативным шагам, администра-

тивными преобразованиям и конкретным изменениям в педагогической практике зачастую так и остается невыполненной.

Анализируя в свете этого цели и задач самоуправляемой школы, мы отмечаем, что определяющими принципами системы школьного самоуправления являются открытость и надежность, сопровождаемые изменением административных норм и культуры управления со стороны дирекции школы, а также широкомасштабным изменением педагогической культуры. Первостепенной задачей самоуправляемой школы является систематическое перераспределение полномочий и обязанностей, а также формирование новых педагогических навыков и стилей мышления. Школьное самоуправление ведет к улучшению качества образования посредством вовлечения всего административного и педагогического коллектива школы в общий механизм взаимосвязей и ответственности, передачи школе широких полномочий по принятию решений и их проведению в жизнь, причем реализация принципов школьного самоуправления требует изменений на всех уровнях функционирования системы образования. Мы описываем практические шаги, требуемые от школ, выражающих желание перейти на принципы самоуправления. Как показывают первоначальные проверки, расширенные полномочия, предоставляемые дирекции школы, выражаются в первую очередь в экономической сфере, в открытости финансирования и переводе его из местных органов образования в распоряжение директора школ.

В первом параграфе «Самоуправление в начальной школе и новые требования к педагогическому коллективу и к уровню образования», детально рассматривается механизм функционирования самоуправляемой школы. Отмечается, что переход на принцип самоуправления влечет за собой формирование системы взаимоотношений, основанной на открытости, доверии и взаимопонимании, проявляющихся в более тесных связях в коллективе, в заметном влиянии родителей и общины, в качественно новых отношениях между школой, местными органами управления и Министерством Просвещения. При этом, наиболее отчетливые изменения наблюдаются в двух аспектах: в системе личных взаимоотношений между учителями и директором и в структуре школы как организационной единицы. В то время, как взаимоотношения в школе, не перешедшей на принципы самоуправления и зависящей от внешних факторов, могут носить силовой характер и основываться на легитимации, вознаграждении или принуждении, в самоуправляемой школе директор должен стать профессиональным наставником учителя, вести за собой и педагогический коллектив, и учащихся, обосновывая свои полномочия профессиональными, а не силовыми факторами,

как-то своими навыками, умениями и квалификацией. Что касается изменения статуса и роли учителя в самоуправляемой школе, следует указать, что именно учитель играет важнейшую роль в протекании процессов децентрализации в системе образования, являясь полноправным участником принятия решений и выбора программ обучения. Повышение статуса учителей является важной составляющей успеха самоуправления; неудивительно, поэтому, что повышение статуса учителей является важной составляющей успеха самоуправления. С точки зрения системного подхода к проблеме самоуправления, с одной стороны, значение учителя и его возможности возрастают, реализуется его профессиональный потенциал, его личные таланты определяют его место в коллективе, и он становится полноправным участником процессов, связанных с планированием и выполнением учебной работы. С другой стороны, в самоуправляемой школе от учителя требуют большей отдачи и большего вклада, более высокой мотивации; напряжённость и насыщенность его работы повышается, при этом от него ожидают известной открытости и постоянных сообщений о ходе дел, - всё это нередко ведёт к перегрузкам.

Система образования в Израиле относится к учителю и директору школы как к важнейшим, ключевым фигурам в процессе децентрализации и перехода к школьному самоуправлению. Один из основных результатов реорганизации системы образования состоит в перераспределении сфер влияния, при котором члены школьного коллектива обретают новые функции. Директор должен создать новую систему ценностей, заново принять ряд базисных решений, заложить основы системы администрации в новых условиях и перераспределить обязанности между членами коллектива школы. Расширение области ответственности вносит в деятельность директора новые профессиональные аспекты, однако способствует и росту напряжённости в его работе, что зачастую приводит к сокращению срока полноценного функционирования.

В настоящем пункте мы также подробно описываем условия и характер статистического исследования, которое является ядром настоящей работы. На первой стадии исследования в центре его был поставлен вопрос об эффективности самоуправления и сравнение уровня педагогического коллектива и директоров с соответствующими показателями в школе, не перешедшей к системе самоуправления. Наша первая гипотеза гласила, что разница между функционированием директора в самоуправляемой и в несамоуправляемой школе выражается в следующих аспектах: собственная автономия, сотрудничество с местными органами власти, формирование круга собственных обязанностей, авто-

номия учителей, сотрудничество директора с учителями, уверенность в трудоустройстве. В результате статистической обработки результатов исследования первая гипотеза получила подтверждение. Наша вторая гипотеза гласила, что в самоуправляемой школе учитель будет пользоваться большей свободой действий и в большей степени координировать свои действия с местными органами власти. Разница между функционированием учителя в самоуправляемой и в несамостоятельной школе выражается в следующих аспектах: собственная автономия, сотрудничество, формирование содержания собственной деятельности, уверенность в завтрашнем дне, организационная ответственность и подотчетность. В результате статистической обработки результатов исследования вторая гипотеза получила частичное подтверждение – в том, что касается определения учителем круга своих обязанностей, организационной ответственности и подотчетности.

Во втором параграфе «Влияние школьного самоуправления на динамику гарантии занятости учителей», отмечается, что руководство кадрами является сегодня одной из первостепенных задач школьной администрации, особенно в том случае если школа перешла на систему самоуправления. Стиль организации работы школы непосредственно влияет на школьный климат, который, в свою очередь, сказывается на учителях и на учениках. Сторонники реформы в системе образования поддерживают осуществление изменений в различных аспектах взаимоотношений дирекции и учителя, например: прием учителей на работу, условия труда, система стимулов, повышение квалификации др. В основе этого лежит предположение о том, что профессия учителя может пользоваться большим спросом. Разнообразные стимулы относятся к сферам статуса учителя, гарантий занятости, к факторам, оказывающим влияние на степень его удовлетворенности своей работой.

В последние годы в Израиле распространилось явление неуверенности работников в гарантированной занятости, которое влияет на результативность и производительность труда работников различных организаций. Несмотря на важность фактора неуверенности в гарантированной занятости, причины этого явления недостаточно исследованы. Среди причин его возникновения можно назвать официальное уведомление со стороны организации, изменения в характере деятельности организации, амбивалентность ряда шагов организации по отношению к работнику, слухи среди рабочего коллектива. Среди различных показателей следует выделить два: серьезность угрозы продолжению занятости и возможность работника противостоять этой угрозе. Можно сказать, что величина неуверенности в гарантированной занятости равняется чувству угрозы, помноженному на ощущение собственной бес-

помощности. Таким образом, приступая к оценке неуверенности в гарантированной занятости, следует отдельно проанализировать каждую из составляющих этого чувства. Оценка серьезности угрозы будет включать оценку различных параметров работы, которые оказались под угрозой, объективную и субъективную важность каждого параметра, их количество. Оценка степени беспомощности работника будет охватывать те сферы, в которых он чувствует себя полностью подчиненным силе организации. Можно указать на связь между неуверенностью в гарантированной занятости, понижением работоспособности, стремлением поменять место работы и сопротивлением изменениям. На возникновение неуверенности в гарантированной занятости влияют и различные личные особенности работника, как-то: интровертный склад психики, склонность к консерватизму в образе жизни, важность работы в системе приоритетов, степень уверенности в своих силах и пр.

Можно выделить монофакторный и мультифакторный подходы к явлению неуверенности в гарантированной занятости. Монофакторный подход рассматривает наиболее базисный уровень понятия отсутствия гарантий занятости, ставя во главу угла тот или иной способ его проявления. Настоящее исследование строится на мультифакторном подходе, который охватывает как индивидуальный, так и организационный уровень, рассматривая психологические чувства индивида наряду с их влиянием на функционирование организационного целого; соответственно, эмпирические критерии для оценки степени неуверенности в гарантированной занятости (или напротив, ощущения гарантированной занятости), включающие в себя как индивидуальные, так и организационные факторы.

Третья гипотеза нашего исследования утверждает, что степень автономии дирекции школы и степень сотрудничества со стороны органов власти находится в прямой пропорциональной связи с многообразием направлений деятельности директора школы, со степенью автономии, предоставляемой учителям и степенью их сотрудничества с администрацией и в обратно пропорциональной связи с неуверенностью в гарантированной занятости. Третья гипотеза была частично подтверждена в ходе нашего исследования; при этом была обнаружена четкая связь между степенью сотрудничества местных органов власти с администрацией школы и степенью сотрудничества дирекции с учителями. Четвертая гипотеза утверждает, что по мере того как возрастает степень автономии учителей самоуправляемой школы и степень сотрудничества с ними со стороны администрации, соответственно увеличивается разнообразие направлений деятельности учителей, что

приводит к укреплению внутренних обязательств и личной ответственности учителей перед школой и уменьшает степень неуверенности в гарантированной занятости. В ходе нашего исследования четвертая гипотеза была в значительной мере подтверждена. Пятая гипотеза говорит о наличии комплексных связей между параметрами, описывающими деятельность дирекции и учителей в самоуправляемой школе. По мере того, как возрастает степень автономии директора и сотрудничество с ним со стороны местных органов власти, увеличивается и разнообразие возможных направлений деятельности директора, что увеличивает степень автономии, предоставляемой учителям, ведет к укреплению их сотрудничества с администрацией, а также понижает неуверенность самого директора в гарантированной занятости. Наряду с этим, расширение автономии учителей школы увеличивает степень их внутренних обязательств и личной ответственности по отношению к школе и снижает неуверенность в гарантированности занятости. Эта гипотеза в значительной степени подтвердилась.

В «**Заключении**» подводятся итоги анализа, делаются выводы, подчеркивается их значение для научных исследований, указываются перспективные направления дальнейших исследований поднятых и исследованных проблем, приводятся рекомендации практического характера. Подчеркивается важность настоящего исследования для выявления основных параметров работы учителей и директоров и изменений, вызываемых переходом школы на рельсы самоуправления; для установления характерных особенностей процесса децентрализации в израильской системе просвещения; для анализа соотношения общей политики просвещения и функционирования отдельных школ и для достижения такой сбалансированной и уравновешенной передачи полномочий школам, которая, с одной стороны, развяжет руки и предоставит свободу деятельности конкретным школам, а с другой, воспрепятствует ослаблению слабых школ.

Приложения к работе содержат схемы организационной структуры Министерства Просвещения Израиля и Хайфского округа Министерства Просвещения, анкеты, используемые в ходе исследования, указания на их источники, список участников исследования, с которыми были осуществлены личные интервью и модель установленной в ходе исследования связи между переменными.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

СТАТЬИ В ВЕДУЩИХ РЕЦЕНЗИРУЕМЫХ ЖУРНАЛАХ ПО ПЕРЕЧНЮ ВАК:

1. Модель самоуправляющегося образования в Израиле: от конфликта интересов к диалогу // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Выпуск 3. 2009. (0,8 п.л.)

ПУБЛИКАЦИИ В НАУЧНЫХ ИЗДАНИЯХ, РАЗДЕЛЫ МОНОГРАФИЙ И В СБОРНИКАХ НАУЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ

2. Local Education Authority in the Age of Self-Government, Mandel School for Leadership in Education, 2002, Israel (in Hebrew)

3. The Essence and Purposes of Local Educational Network – The First Israeli Conference at Kfar Maakabiyah, 2001, Israel (in Hebrew)

4. Сравнительный анализ еврейских и арабских школ Израиля в аспекте вовлечения учителей в процесс руководства школой. // Конфликтология для 21 века: наука, образование, практика: материалы Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов, том I / отв. за выпуск Солонин Ю.Н., Стребков А.И. – Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета, 2009. (0,4 п.л.)

5. Модель самоуправляющегося образования в Израиле: от конфликта интересов к диалогу // Конфликтология, 2008, №4 (0,8 п.л.)

ST. PETERSBURG STATE UNIVERSITY

Printed as manuscript

Miriam
Banoyan

MANAGEMENT DECENTRALIZATION
IN CURRENT PUBLIC EDUCATION POLICY OF ISRAEL

Speciality 23.00.02 – political institutions, political processes and
technologies

Abstract of dissertation
for an academic degree of a PhD (candidate in Political Science)

St. Petersburg
2011

Dissertation is completed at the Department of Conflictology,
Faculty of Philosophy, St.Petersburg State University

| | |
|---------------------------|--|
| Academic advisor: | Tigran G. Tumanyan, Doctor of Science |
| Official Opponents: | Galina I. Gribanova, Doctor of Science, Professor Mariya L. Lagutina, Ph.D. |
| The Leading Organization: | Baltic State Technical University "Voenmech" |

The Defense of a thesis will be held on March 24 / 2011. at 16.30 at the Council meeting D.212.232.14 for Doctoral Dissertations at the St.Petersburg State University. Address: 193311, St.Petersburg, Smolny str., 1/3, Entrance №7, Faculty of Political Science, Great Hall.

Dissertation is available in the A.M. Gorky Research Library of St.Petersburg State University

Abstract is distributed on " _____ 2011.

Scientific Secretary
of the Dissertation Council

V.G.Belous,
Doctor of Science,
Professor

I. RESEARCH DESCRIPTION

The relevance of this research is based on the enormous significance of education for the successful functioning of all spheres of human activity. Education is vital to a country's social and cultural life. In recent years, school education quality issues and ways to settle them have become of top priority for governmental circles, the media, academics and the general public of Israel. Decentralization of the system of education is regarded as one of the ways of *increasing the efficiency and quality* of school education. It should be stressed that the trend towards granting autonomy to schools, both at the level of organizational entities and at the educational level, shall be considered in line with some other trends. These are: a trend towards privatization reflecting the development of the Israeli society as part of the global economy; a trend towards increased awareness of the significance of effective administration for improving the quality of education; and, finally, a general trend towards individualism and aspiration for complete discovery of each person's uniqueness in his or her exceptional style and for the growing emphasis on civil rights and the willingness of parents to participate in educational processes at schools.

The system of education operates in close relationship with other social, cultural and political structures. These structures include central and local agencies, strongly interrelated with the system of education. Note that it is the decentralization-triggered autonomy that makes a balance of these mutual influence processes achievable. The complex dynamics of relations between the central government, local agencies, parents and school staff, therefore, develops towards increasing the role of the latter two factors, on the one hand, and strengthening the relationship between all components of the system on a new, less hierarchical and more autonomous basis, on the other.

The reforms in the system of education increase the significance of organizational characteristics of educational institutions. These include the degree of staff involvement in organization's goal-oriented processes, the degree of confidence in job security, and interaction between managers and their subordinates. According to the research, successful interaction between an organization's management and its staff, in conjunction with a high degree of staff autonomy in the field, ensures a more exact understanding of the organization's objectives, as well as reasons for achieving them and ways to reach them, by the latter.

Potentially successful decentralization and autonomy development processes in an organization shall not be limited to the organization, as to a separate entity, for an organization as a whole is not the single recipient of

the autonomy granted. This process also penetrates institutional structures affecting the nature of both inter-organizational and internal links and relationships. Therefore, eventually, it is each separate employee of the organization – an individual – that turns out to be the recipient of the autonomy.

The dissertation is a research of the decentralization process and its place in the educational policy of a modern state by the example of Israel. The study was conducted in primary schools converted to the principles of self-management. Priority was given to self-management triggered requirements for school administrations and their educational staff, their performance efficiency improvement, and impacts on job security. The relevance of the study, therefore, appears to be related both to the current period of reforms in the Israeli system of education and its conversion to the principles of autonomy and self-management and to more general concepts describing the operation of an organization in conditions of autonomy granted and emerging dynamics of inter-organizational relations. It should be emphasized that privatization and decentralization related processes and transformation of hierarchical structures into autonomous systems are inherent in the current phase of the Israeli society development.

When speaking about the relevance of the study aimed at analyzing the current state of the Israeli system of education, emphasis should be laid on the significance of researching the relationships between school managers and educational staff. An analysis of the extent to which the situation at the local level corresponds to the overall educational policy and declarative statements of the Ministry of Education on decentralization issues and conversion of schools to the principles of self-management is also relevant. This study shall assist the Ministry of Education of Israel in adjusting its moves towards an increase in school autonomy and in focusing on key aspects of self-management. This study is intended to assist schools in preparation for the forthcoming changes and to help school principals in developing most effective self-management policies and establishing relations with external organizations and within their schools.

The research is dealing with the functioning of the system of education in Israel; however, in general, the Israeli system of education develops in the same direction as the systems of education of many Western countries. The significance of this research, therefore, is not limited to Israel alone, but applies to a broader range of recent global trends in systems of education.

The current extent of the problem's scientific elaboration does not completely reflect its relevance and practical value. The system of education affects the social environment and is, in turn, influenced by the latter; in particular, there is mutual influence between the system of education and gov-

environmental agencies and local authorities. Modern literature on the researched subject emphasizes that the system of education is affected by the trend of decentralization, typical for the entire global management system of state education policies of the past ten years.¹ A number of studies have theoretically proven the advantage of the decentralized education management model over the centralized one.² Although a decentralized operating model was initially

¹ See: D. Inbar, M. Hoshen (1997). Decentralization and Empowerment of the Local Education Authorities, The Jerusalem Center for Public Matters and Milken Foundation, Jerusalem. (in Hebrew); Deri D., Gedaliya A. (1997). Fundamentals of Public Administration, The Open University, Parts 1-2, 3-4, 5-6. (in Hebrew); Avner D. (1987), Whether School Autonomy is Possible in the Centralized Education System, in: Friedman Y. (Ed.), Autonomy in Schools, Jerusalem (in Hebrew); Denison E. F Sources of Economic Growth in the United States and the Alternativts before Us. New York : Committee for Economic Development. 1962; Elazar D/ (1976), Task Distribution between the Local and the Central Government, Jerusalem, Ministry of Interior. (in Hebrew); Volansky A. (1997). Between the Center and the Periphery in the Education System of Canada: Historical Overview, Theoretical Models and Developments in the 90s, Ministry of Education, Jerusalem/ Tel-Aviv University, School of Education (in Hebrew); Giles T. E. and Prudfoot A. J. Educational Administration in Canada. Detseling Calgary. 1990; Gue R. Leslie . An Introduction to Educational Administration in Canada. ..Mcgray -Hill .Toronto; Hill T. P. and Bonan J. Decentralization and Accountability in Public Education .The Rand Foundation. USA. 1998; Volansky A. Order Out of Disorder : The «Pendulum Syndrome» of Centralization And Decentralization Process in Education .The case of England and Wales Oxford University. 1991.

² See: Winkler .Fiscal Decentralization and Accountability in Education: Experiences in Four Countries. In Decentralization and School Improvement Can We Fulfill the Promise Editors. Hannaway and Carnoy. Jossey-Bass. San Francisco .1993; Shimal, Bar M., Haviva (1996) Decentralization and Centralization: Administrative Responsibility in the Education Systems in the World, a Survey of Research, Guttman Institute, The Hebrew University, Jerusalem. (in Hebrew); Caspi H. (1995) Self-Managing Local Education Administration, in: Studies in Educational Management and Administration, 30. (in Hebrew); Chapman B. Decentralization Devolution and the Teacher: Participation By Teachers in the Decision Making of Schools. The Journal of Education Administration. March 26. 1998; Schein E. H .Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Ca. Josse Bass. 1985; Fullan G. The New Meaning of Education Change Teacher. College Press. New York. 1991.

See: Deri D., Gedaliya A. (1997). Fundamentals of Public Administration, The Open University, Parts 1-2, 5-6. (in Hebrew); Caspi H. (1995). Self-Managing Local Education Administration, in: Studies in Educational Management and Administration, 30. (in Hebrew); Elazar D. (1976), Task Distribution between the Local and the Central Government, Jerusalem, Ministry of Interior. (in Hebrew); Ministry of Education, Culture and Sport (1997), Decentralization and Improvement in School, Editor:

and predominantly used in business, the area of its application is expanding; it penetrates almost all aspects of society - public services and education. Researchers focus on the two aspects of the decentralized system of education: economic and educational. The principle of decentralization provides local authorities with decision-making capacities at various organizational structure levels, whereas the centralized model requires that all important decisions be made at higher organizational levels.¹ Scientific literature on various models of school self-management and autonomy demonstrates the significance of self-management for the optimization of educational, economic and organizational functioning of schools.² However, researchers are questioning the degree of implementation of the theoretical statements at the level of ordinary autonomous schools.

There are numerous finer points of the decentralization model implementation in the world; at times, a purely "cosmetic" decentralization is required, and, at other times, broad and profound reforms of the system of education are necessary. Since the seventies, numerous scientific researches have been held around the world aimed at developing optimal operating school autonomy models and verification of the existing ones. There is an evident constant search for ways of maximizing positive effects of decentralization and developing best school principal-staff interaction methods.

It is important to note the special scientific significance of researching decentralization models in the Israeli system of education, as characteristics of specific decentralization models and their impacts on the functioning of Israeli schools in recent years are virtually unexplored.

The research deals with the current system of education in Israel.

The subject of the research is the education policy of the state of Israel.

The research goal is to analyze current education policy of a modern state and the public education decentralization mechanism. The dissertation successively solves the following objectives based on the goal above:

- describes the Israeli system of education and specifies the public education policy;

Bar-Eli, D., Organization for Economic Cooperation and Development, Ministry of Education (in Hebrew); Ministry of Education, Culture and Sport (1997), School Based Management: Annotated Bibliography, Editors: Granit E., Yakubov M., Bar-Eli D., Ministry of Education (in Hebrew); Hill T.P. and Bonan J. (1998). Decentralization and Accountability in Public Education. The Rand Foundation, U.S.A.

¹ See.: Murphy J. (1992) The Educational Reform Movement of The 1980's: Perspectives and Cases. Berkeley, California; George J P., Peter A.E., J. Thomas O. (1998). The School restructuring movement in the USA: An Analysis of Major Issues and Policy Implications. IIEP, UNESCO.

- provides a comparative analysis of the systems of education of Israel, Canada and Great Britain;
- reveals characteristic features of current education policies and models of centralized and decentralized systems of education;
- provides an analysis of Israeli education management centralization and decentralization mechanisms;
- defines education management decentralization mechanisms and describes state activities in establishing self-management in the Israeli system of education;
- develops criteria for evaluating efficiency of decentralized education self-management policies and requirements for educational staff;
- specifies a system of social security for teachers in conditions of the decentralized education self-management policy in Israel.

The research is based on the following methods: institutional, neo-institutional and comparative state education policy decentralization analysis approaches enabling a theoretical substantiation of the requirement for education management decentralization, identification of its effectiveness, development of new requirements for educational staff and the level of education, and specification of a system of educational staff job security. The author was guided by epistemological principles of ascending from abstract to specific knowledge and of logical and historical unity in studying management decentralization trends in education policy, as well as by the principles of objectivity, consistency and historicism. The epistemological tools used in the dissertation research include general scientific cognition and major sociological analysis methods. The methods of questioning and participant observation, statistical analysis techniques, in particular, structured equation modeling, are applied.

The empirical research basis is represented by legal documents of England, Canada, Spain, France, and Israel, publications in the Israeli media, and results of an independent sociological research conducted by the author between 2004 and 2007.

The scientific novelty of the research is that it:

- describes the Israeli system of education and specifies the public education policy;
- provides a comparative analysis of the systems of education of Israel, Canada and Great Britain;
- reveals characteristic features of contemporary education policies and models of centralized and decentralized systems of education;
- provides an analysis of Israeli education management centralization and decentralization mechanisms;

- defines education management decentralization mechanisms and the role of the state in establishing self-management in the Israeli system of education, highlights major decentralization elements and reveals the problem of decentralized management effectiveness in the current education policy of Israel;

- develops criteria for evaluating efficiency of decentralized education self-management policies and requirements for educational staff;

- uses primary social data empirically characterizing the process of ensuring goals and objectives of the education policies of Israel, to specify the system of differences and contradictions in the institutionalization of conflicts at different levels of the Israeli society;

- for the first time in Russian research works, provides a thorough characterization of the transition of the school organization of Israel to the system of self-management, changing the form of governance and relationships between staff members in the system of education and its social and political effectiveness;

- specifies a system of social security for teachers in conditions of the decentralized education self-management policy in Israel.

The following arguments are submitted for defense:

Specific historical conditions of the formation of an early Israeli society influenced the establishment of the Israeli system of education. In contrast to a gradual evolution of systems of education seen in most Western countries, the Israeli system of education is marked by saltatory, sudden transitions from one line in its education policy to another. Over the last decade, Israel has made great efforts to implement the model of self-management in practice; however, no new theoretical examinations of the model have taken place, no scientific research of its practical operating effectiveness has been held in the period.

The world has developed three main education management models. These are centralized, decentralized and mixed models. The centralized model allows achieving an essentially uniform approach to the basic education level and creating educational programs, preset program levels, and uniform educational assessment patterns. The decentralized model is more adaptable to changing social environments, more rapidly responds to changing program requirements, and actually corresponds to the differential approach to education. Management decentralization in education policy is the only way of achieving effective joint operation of various educational and governmental structures and reaching a full education autonomy in the future.

Each system of education, as an organization that provides a set of services and establishes standards for assessing student achievements, corresponds to the society in which it operates and the interests of which it is intended to secure. The development of education, as of an organization, towards autonomy in modern Western states takes place against a background of general changes in organizational management models preferred. These models imply the distribution of responsibilities for success among all levels of an operating system with an aim of exercising client personal rights. This pursuit of decentralization is directly dependent on the social, educational and political contexts of different countries.

The nature of decentralization processes in the Israeli system of education differs significantly from that of similar processes in other countries. Although there is consensus on the need for decentralization at the declarative level, in practice, each step towards delegation of certain authority, each concession of authority/power/status/budget are extremely problematic both for individuals and for an organization as a whole. The organizational structure of the autonomous education in Israel contributes to decentralization and a democratic decision-making system. Recent decades were marked by a sharp shift in the education policy of the Ministry of Education and by the desire to transfer primary schools to self-management due to a general consensus on the required increase in the degree of school autonomy and on ensuring political legitimacy of the process.

The governing principles of the school self-management system include openness and reliability combined with a change in administrative regulations and management culture, as well as with a large-scale change in the educational culture. The primary objective of a self-managed school includes systematic reauthorization and redistribution of responsibilities, and the formation of new educational skills and a style of thinking. School self-management results in better education quality by means of involving all administrative and educational school staff members in a common mechanism of relationships and responsibility, and by providing schools with broader decision-making and decision implementation authorities. Implementation of the school self-management principles requires changes at all levels of the system of education.

The uncertainty of educational staff members in job security that has spread in Israel affects their efficiency and productivity. Though job insecurity in an important factor, it has not been properly studied yet. The expansion of autonomy for school teachers increases their internal obligations and personal responsibility to the school and reduces the level of uncertainty in job security.

The practical significance of the research is based on the fact that conclusions and recommendations made herein may be used to develop an effective education policy in modern Russia, with account of the management decentralization experience in the education policy of the Israeli state. The research results may be applied in teaching, in preparing courses on political science, political sociology, social policy, and special courses on education policy in modern states.

Approbation of the research results. Conclusions made on the basis of this research and materials accumulated in its course have formed the basis of the author's professional activity. Major research results were presented at training seminars for teachers and principals organized by the Israeli Ministry of Education. The research results were also presented in the Haifa District of the Ministry of Education of Israel. Key topics and the theoretical framework of this study were introduced at the International Conference on School Self-Management (Kfar Maccabiah, April 2001). Materials and major results of the research were presented at the St. Petersburg International Congress of Conflictologists (St. Petersburg, September 2009).

Dissertation structure. The structure of the dissertation research is governed by its goal, objectives and logic. The dissertation consists of an introduction, three chapters, six sections, a conclusion and a bibliography.

II. RESEARCH CONTENTS

In the **Introduction** the relevance of this research is explained and the extent of the problem's scientific elaboration is highlighted along with its scientific novelty and practical value. We define the main object of the research, its objectives and goals as well as arguments to be submitted for defense.

Chapter One, Education Systems and Public Education Policies, consists of two sections.

Section 1.1. Systems of Education in Israel, Canada and Great Britain. A Comparative Study gives an account of education systems in the aforementioned countries. A historical survey of the Israeli education system development is given, starting from the very first years of the young Israeli state foundation. It is stated that specific historical conditions of the formation of an early Israeli society influenced the establishment of the Israeli system of education. In contrast to a gradual evolution of systems of education seen in most Western countries, the Israeli system of education is marked by saltatory, sudden transitions from one line in its education policy to another. A trend of decentralization is gathering pace in the education system of Israel at present. The trend is aimed at granting schools full educational and managerial

authority for responsible decision-making at the local level. At its early stages, the decentralization process was a scientific experiment, especially in terms of budgetary autonomy for schools; however, later, it spread over the entire educational activity at schools, extending the boundaries of school autonomy far beyond the originally planned limits. That was why this process connected with lack of the necessary consistence in its implementation as well as with a series of contradictions between schools and the external supervision and control system represented by the Israeli Ministry of Education. The introduction of self-management in the system of primary education in Israel is a consequence of fundamental changes in the global system of education, entailing the requirement for corresponding reforms at all stages of the educational process. A transition to self-management requires readiness to concerted actions of various agencies including the Ministry of Education, its regional and local offices as well as inspection bodies of the Ministry.

Major stages of the development of the Canadian and British education systems in the 20th century are defined in this study, too. The study of systems of education in different states allowed establishing no unique correspondence between a state's socio-political structure and a certain type of education.

Section 1.2. Current Education Policy: Models of Centralized and Decentralized Systems of Education is aimed at a comparison of the centralized and decentralized approaches to education that may only be carried out at the school level, in terms of the requirements of the modern society towards it. We consider the components of the three common models here (centralized, decentralized and combined system models) such as curriculum, teaching materials, examinations and their monitoring, staff appointment, funding of current expenditures, school construction financing as well as monitoring finance and expenditures. Both the advantages and disadvantages of the above models of school operation are defined. The centralized model allows achieving an essentially uniform approach to the basic education level and creating educational programs, preset program levels, and uniform educational assessment patterns. The decentralized model is more adaptable to changing social environments, more rapidly responds to changing program requirements, and actually corresponds to the differential approach to education. The decentralized structure enables decision-makers to familiarize themselves with the case and object requirements in detail rapidly enough to make necessary changes, especially since decisions may be made directly on the spot. Decentralization considerably reduces conflicts between senior officials and executives, and enables managers of the system of education to focus on those strategic objectives that define the long-term education policy of the state. The de-

centralized model has the following disadvantages: it may lead to increased social inequality with unilateral advantages to more well-off students, stemming from the possibility of raising funds and creating additional offices; it also has certain inherent errors in the implementation of direct and feedback communications with the supervising public organization, which might result in duplication of instructions and, consequently, in reduced professionalism within the system; difficulties in solving nationwide problems are also possible. Yet, we drive at a conclusion that, despite the abovementioned disadvantages, management decentralization in education policy is the only way of achieving effective joint operation of various educational and governmental structures and reaching full education autonomy in the future.

Chapter Two, Centralization and Decentralization in the Current Education Policy of Israel, consists of two sections.

Section 2.1. Education Policy Decentralization Models is devoted to a detailed study of distinctive features of autonomous primary schools. Decentralization is understood as delegation of authority from the center to the lower organizational elements performed in two aspects: within the nation in general: from the Ministry of Education to the local education system and schools; and within a certain school: from school managers to teachers and pupils. It is stated that each system of education, as an organization that provides a set of services and establishes standards for assessing student achievements, corresponds to the society in which it operates and the interests of which it is intended to secure. It is noted that the pursuit of autonomy in primary schools of modern Western states takes place against a background of general changes in organizational management models preferred. These models imply the distribution of responsibilities for success among all levels of an operating system with an aim of exercising client personal rights. This pursuit of decentralization, however, is directly dependent on the social, educational and political contexts of different countries. We dwell upon specific features of decentralization processes and the work of autonomous primary schools in Canada, Australia, Great Britain and some other countries. It is mentioned that selection of organizations under central power control in each country is the expression of a cultural paradigm; yet, it also depends on cultural, ideological, political and educational guidelines. As we see in a number of countries we can point out the processes of alternate changes in policies towards centralization or decentralization of education system. Yet, the review of the situation in different countries showed that decentralization process in most of the countries goes as an integral part of social processes and changes in the sphere of education. The decentralization process allows finding the answer to the social needs in the sphere of education and other social spheres;

it transfers schools to other systems of internal and external relations. Managers and teachers as the central components of the decentralization process influence this change and are themselves influenced by it both at the personal and professional as well as at the organizational and system levels.

Section 2.2. Decentralization Policies in Israeli Education is devoted to a review of *decentralization practices and the transition of the primary education to self-management within the Israeli education system*. The nature of decentralization processes in the Israeli system of education differs significantly from that of similar processes in other countries. Although there is consensus on the need for decentralization at the declarative level, in practice, each step towards delegation of certain authority, each concession of authority/power/status/budget are extremely problematic both for individuals and for an organization as a whole. The processes of gradual decentralization started in the late seventies and in a varying degree covered all institutions concerning education: the Ministry of Education, municipal bodies and schools. At the first stage a commission for encouragement of teachers' initiative was created. Its recommendations came mainly to ensuring more flexibility of education program through provision of schools with the right to introduce additional education programs at their own option to the degree of 25% of the total officially established education program. During the eighties the Ministry of Education organized a series of experiments aimed at implementation of the autonomy principle in the sphere of education, however the centralized character of the education system in general was kept; no changes in the organizational structure and certain educational practices were performed. A lot of questions were raised concerning their necessity and possible effect on the educational level. One of the major problems here is that the decentralization processes in Israel do not depend on the relevant legislation and that forces schools to independently initiate decentralization and create a system of relationship with the agencies concerned.

Along with that, the eighties and the nineties were characterized by a series of changes in the Israeli society that resulted, among other things, in a need for changes in administrative structure of the school. The idea of an autonomous school that appeared in Israel in the eighties derived from that need. School autonomy in Israel covers three different spheres: educational and organization autonomy of the school, professional autonomy of the teacher and humanistic autonomy of the pupil. Granting autonomy to schools meant transformation of school into public and educational entity satisfying its own needs within the framework of government institutions. Establishment of basic goals such as integration and control of their implementation as well as development of general compulsory requirements to the education

program still remained under the central supervision. Yet, the organization of educational process by the school is the main indicator of autonomy. Although the Ministry of Education declared the development of school autonomy to be the central object of its policy already in the eighties, the Israeli education system kept on working according to the centralized models and mechanisms of control, and the introduction of the autonomy idea in practice started only in the recent decade and has still been only partially implemented. The organizational structure of the autonomous education in Israel contributes to decentralization and a democratic decision-making system. Autonomy principles implementation practices at primary schools lead to a significant autonomy of a teacher who influences the development of the educational program in his/her class. His/her position differs greatly from that of a teacher in an ordinary school who is reluctant to act according to the principal's instructions.

Further on, we proceed to characterizing school self-management model as the one aimed at creation of optimal conditions for implementation of school autonomy ideas. School self-management is the result of a fundamental and gradual decentralization process involving, among other things, decision-making concerning distribution of various resources. These resources include knowledge, technology, materials, staff, time and finance. The self-management model is aimed at improving the efficiency and is based on the multiple studies that showed that schools' performance grows in case practical issues regarding local policy are at the disposal of the persons directly connected with the school. The basic features of school self-management may be rendered through the following concepts: autonomy, involvement and self-control. Recent decades were marked by a sharp shift in the education policy of the Ministry of Education and by the desire to transfer primary schools to self-management due to a general consensus on the required increase in the degree of school autonomy and on ensuring political legitimization of the process. The experience of school self-management principle introduction in other countries, first of all in Great Britain and Canada, was examined and taken into consideration. Their experience was adapted to the political and administrative peculiarities of education system in Israel.

Chapter Three, The Effectiveness of the Decentralized Self-Management in the Current Public Education Policy of Israel, consists of two sections.

Section 3.1. Self-Management at Primary Schools. New Requirements for Educational Staff and Standard of Education is devoted to analyzing the ideological foundations of the education system and educational practices as well as the process of setting goals before the system of education. The

general abstract characteristics of the educational goals secure the support of a wide range of ideological groups, become vital for reaching consensus on many issues. However, every attempt to make some practical steps in order to reach a general goal causes disputes that reflect the contradicting views hidden by evasive definitions. The system of education works out a complex of long and short-term goals, general tasks and specific efficient strategies. Yet, as a rule, there is no progress in transforming the long-term goals of the system of education into practical steps, administrative reorganization and specific changes in educational practice.

Taking this into account and analyzing the objectives and goals of an autonomous school we see that the governing principles of the school self-management system include openness and reliability combined with a change in administrative regulations and management culture, as well as with a large-scale change in the educational culture. The primary objective of a self-managed school includes systematic reauthorization and redistribution of responsibilities, and the formation of new educational skills and a style of thinking. School self-management results in the improvement of the quality of education through engaging all school teachers and managers into a single mechanism of interdependence and responsibility, as well as through granting schools more power to take decisions and to implement them. Implementation of the school self-management principles requires changes at all levels of the system of education. We describe practical measures schools have to undertake if they want to convert to the principles of self-management. Primary inspections show that expansion of school management authority is mainly seen in the economic sphere. It means transparency of financing and its transfer from local educational authorities to school principals. A detailed account of a self-managed school work is given. Conversion to the principles of self-management creates a new system of relationship based on open-mindedness, confidence and mutual understanding, which will result in closer ties within staff, a noticeable influence of parents and community over school, and also in brand new relationship between school, local governments and the Ministry of Education. Most distinct changes concern two aspects: the system of personal relationship between teachers and principal and the school structure as an organizational entity. Coercive relationships in schools that have not been transferred to self-management and that depend on external factors may be based on legitimation, reward or compulsion; while in self-managed schools principals should become a professional supervisors for teachers, lead the way for both educational staff and pupils. Their powers should be grounded not by coercive but by professional factors as well as their skills and qualifications. As for the changing status and role of

teachers, it is them who play key role in the decentralization of the system of education and are full-fledged participant in decision-making and choice of the curriculum. Raising teachers' status is vitally important for the success of self-management. According to systematic approach to the problem of self-management, on the one hand, teachers gain importance and gains greater potential, put into practice their professional skills, their individual talents determine their position in the collective and they become a full-fledged participants in the processes related to the school work, planning and fulfillment of their duties. On the other hand, in a self-managing school teachers are expected to show more commitment and make greater contribution to workflow, display higher motivation. Their work becomes more tense and saturated, teachers are expected to show open-mindedness and report about the state of work, which often leads to overstrain.

In Israel system of education approaches school teachers and principals as key figures in the process of decentralization and transfer to self-management. One of the main results of the educational system reorganization is the redistribution of the spheres of influence with the school staff starting to perform new functions. Principals are to create a new system of values, make new basic decisions, lay the groundwork for the system of administration in the new circumstances and redistribute responsibilities among the staff members. Expansion of responsibility brings new professional aspects to principals' work. However, it also makes his work more intensive which often leads to a cut-down in his full-fledged activity term.

Here a detailed account is given of the conditions and character of statistical data being the core of this research. At the first stage of the research the issue of efficiency of self-management system was a major one as well as comparative analysis of the level of pedagogical staff and principals with the corresponding indexes in schools that have not transferred to the self-management system. According to the first hypothesis, the difference between principals' work in self-managing schools and principals' work in non self-managing schools must be manifested in the following aspects: their own autonomy; cooperation with local bodies of power; establishing their own round of duties; cooperation of principals with teachers; level of job insecurity; autonomy of teachers. As a result of statistical data processing the first hypothesis was confirmed. According to the second hypothesis, in self-managing schools teachers will have more freedom of action and will better coordinate their activities with local authorities. Thus, the difference between teachers' functioning in self-managing schools and non self-managing schools will be manifested in the following aspects: their autonomy, cooperation, establishing the duties of their position, job insecurity; organizational responsibility

and accountability. As a result of statistical data processing the second hypothesis was partly confirmed, namely in the following aspects: establishing by teachers their own the round of duties, organizational responsibility and accountability.

Section 3.2. School Self-Management Influence on the Dynamics of Teachers' Job Security describes personnel management as a crucial issue of school authorities, especially when a school has taken on the self-management system. The style of school management forms the school climate that in its turn influences both teachers and their pupils. The proponents of the education system reform support changes in various aspects of the relations between authorities and teachers, such as hiring teachers, working conditions, reinforcement system, professional development and so on. The ground for that is the idea that teaching as a profession that can be in great demand. Reinforcement system addresses the status of teachers, job security and factors that influence job satisfaction.

In the recent years, job insecurity has become typical in Israel, which affects the efficiency of work in various organizations. Though job insecurity is an important factor, it has not been properly studied yet. Among them are an official notice from authorities, changes in organization activity, controversial decisions concerning employees made by the authorities, rumors among the staff. It is possible to point out two basic factors among others: the level of probability of losing job and employees' ability to meet this threat. It can be said that level of job insecurity equals threat perception multiplied by the sense of personal powerlessness. Thus, before estimating job insecurity, it is necessary to analyze every constituent of this feeling. Estimation of threat level encompasses estimation of various job parameters which are under threat, objective and subjective significance of every parameter and their number. Estimation of employees' powerlessness encompasses the spheres where the employee feels totally controlled by the organization. It is possible to point out a correlation between job insecurity, decline of work performance, desire to change job and resistance to change. Job insecurity results from various personal characteristics of a worker such as introversion, proneness to conservative lifestyles, high importance of job within his/her system of priorities, confidence, etc.

It is possible to distinguish between monofactor and multifactor approaches to job insecurity. Monofactor approach considers the most fundamental level of job insecurity emphasizing one or another of its manifestation. This research is based on multifactor approach encompassing both personal and organizational levels, considering individual's emotions along with their influence on functioning of an organization as a whole, and the empirical

criteria for estimation of the level of job insecurity or, on the contrary, level of job security, including both personal and organizational factors.

Our third hypothesis states that level of autonomy of school managers and government bodies' cooperation are directly proportional to the variety of Principal's work directions, level of teacher's autonomy and cooperation with their administration, and are inversely proportional to job insecurity. The third hypothesis has been partly proved by our research. A direct correlation has been detected between cooperation level of local authorities with the school administration and cooperation level of school administration with teachers. The fourth hypothesis states that the increase of teachers' autonomy in self-managing schools and increase of the level of administration cooperation with teachers are correlated with broadening of the variety of teachers' lines of work. This leads to the increase of internal obligations and personal responsibility of teachers to the school and decreases job insecurity. The fourth hypothesis has been to a great extent confirmed in our research. The fifth hypothesis states that there are complex correlations between parameters describing work of school authorities and teachers in self-managing schools. The higher is the level of principals' autonomy and cooperation of local authorities with them, the broader is the variety of principals' potential line of work. This increases the level of autonomy granted to teachers, strengthens their cooperation with authorities and decreases principals' job insecurity. At the same time, expansion of teachers' autonomy increases teachers' internal obligations and personal responsibility to the school and reduces their job insecurity. This hypothesis has been confirmed to a great extent.

In the **Conclusion** major results of the study are summed up, their importance for research activity is stated and directions for further research of the problems in question are outlined. Practical recommendations on the subject are also given.

The **Appendices** include charts of the Israeli Ministry of Education structure and its Haifa district branch; questionnaires we used during the research as well as their sources; list of the participants that were personally interviewed; and a model of the correlations between various parameters of research.

III. Basic ideas of the dissertation are described in the following publications

ARTICLES IN LEADING REVIEWED JOURNALS OF VAK LIST:

1. Model of Self-Government Education in Israel: from Conflict of interests to Dialogue // Vestnik of St.Petersburg University. Series 6, Issue 3, 2009. (in Russian). - (0.8 printed sheets).

SCIENTIFIC PUBLICATIONS:

2. Local Education Authority in the Age of Self-Government, Mandel School for Leadership in Education, 2002, Israel (in Hebrew). - (0.5 printed sheets).

3. The Essence and Purposes of Local Educational Network – The First Israeli Conference at Kfar Maccabiah, 2001, Israel (in Hebrew). - (0.5 printed sheets).

4. Comparative Analysis of Jewish and Arab Schools in Israel in the Aspect of Involving Teachers in Process of School Management. // Conflictology for the 21 Century : Science, Education and Practice. Materials of the St. Petersburg International Congress of Conflictologists. Volume I. // Ed. Solonin Y.N., Strebkov A.I. St.Petersburg: Publishing House of St.Petersburg State University. 2009. (in Russian). - (0.4 printed sheets).

5. Model of Self-Government Education in Israel: from Conflict of interests to Dialogue // Conflictology. № 4. 2008. (in Russian). - (0.8 printed sheets).

Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная.

Объем 2,44.

Тираж 100 экз. Заказ № 22.

Отпечатано в ОПШ БАН
(199034, Санкт-Петербург, Биржевая л., 1)
С оригинала заказчика.