Դպրոցների ժողովրդավարական կառավարումը

Publishing
Editions

COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE

Դպրոցների ժողովրդավարական ղեկավարումը

Էլիզաբեթ Բեքման
և
Բեռնարդ Թրաֆորդ

(Եվրոպայի Խորհրդի հրապարակում)

Սույն աշխատանքում արտահայտված կարծիքների համար պատասխանատու են հեղինակ(ներ)ը և անպայման չէ, որ դրանք արտահայտեն Եվրոպայի Խորհրդի պաշտոնական քաղաքականությունը:

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են: Այս հրապարակման որևէ մաս չի կարող թարգմանվել, վերարտադրվել կամ հեռարձակվել որևէ ձևով կամ որևէ միջոցով՝ էլեկտրոնային (սկավառակ, ինտերնետ և այլն) կամ մեխանիկական՝ ներառյալ լուսապատճենում, գրանցում կամ տեղեկատվության պահպանման ու որոնման որևէ համակարգ՝ առանց Հաղորդակցության տնօրինության Հանրային տեղեկատվության և հրապարակումների վարչության նախնական գրավոր թույլտվության:

(F-67075 Strasbourg Cedex or publishing@coe.int).

Կազմը՝ Գրաֆիկական ձևավորման արտադրամաս, Եվրոպայի Խորհուրդ
Ձևավորումը՝ Օգհամ/Մուրրոյի

Եվրոպայի Խորհրդի հրատարակչություն
F-67075 Strasbourg Cedex
http://book.coe.int

ISBN-13: 978-92-871-6088-1
© Եվրոպայի Խորհուրդ, 2007թ. հունվար
Տպագրված է Եվրոպայի Խորհրդում

Բովանդակություն

1. Ներածություն 5

2. Ի՞նչ է դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարումը 9

3. Որո՞նք են ժողովրդավարական ղեկավարման առավելությունները 13

4. Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման սկզբունքային ոլորտները. առաջին վերլուծություն 15

5. Որտեղի՞ց եմ սկսում. արժեքներ և վարքագիծ 25

6. Քայլ առ քայլ. ժողովրդավարական ղեկավարման ուղին 39

1-ին սկզբունքային ոլորտ. Ղեկավարություն, առաջնորդություն, կառավարում և հանրային հաշվետվողականություն 41

2-րդ սկզբունքային ոլորտ. Արժեքակենտրոն կրթություն 50

3-րդ սկզբունքային ոլորտ. Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավվածություն. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում 60

4-րդ սկզբունքային ոլորտ. Ուսանողների կարգապահություն 70

7. Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման մասին հաճախ տրվող հարցերը /ՀՏՀ/ . . .79

8. Եվրոպական երկրների օրինակելի փորձը 83

9. Ժողովրդավարական ղեկավարում. ձևեր և ընդհանրություններ. 91

10. Եզրակացություն 95

Հավելված I. Պլանավորման սանդղակ. 97

Հավելված II. 99

Գրականություն 109

1. Ներածություն

Սույն ձեռնարկը Եվրոպայի Խորհրդի մշակած և պատրաստած շարքի մասն է, այն հավաքական «գործիքակազմի», որը նպատակ ունի օգնել դպրոցներին և այլ կրթական հաստատություններին առաջ մղելու և զարգացնելու Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ – տես հավելված II): ԿԺՔ-ն առաջնային կարևորություն է ներկայացնում Եվրախորհրդի համար, քանզի 46 անդամ երկրները պատրաստ են միասին առաջադիմելու ժողովրդավարության ուղիով. դա այն երաշխիքն է, որի հիմքով երիտասարդ քաղաքացիների հաջորդ սերունդը կազմ ու պատրաստ կլինի կատարելու իր ժողովրդավարական դերը համայնքում, հասարակությունում և Եվրոպայում: ԿԺՔ-ն մի թեմա է, որ բազմիցս նշվում է սույն ձեռնարկում, ինչպես նաև ԿԺՔ-ի գործիքակազմին առնչվող այլ հրատարակումներում:

Ի՞նչի մասին է սույն ձեռնարկը

Սույն ձեռնարկը *դպրոցների* ժողովրդավարական ղեկավարման գործիքակազմ է, բայց կիրառելի է նաև բոլոր կրթական հաստատություններում և այն բոլոր օղակներում, որտեղ իրականացվում է երիտասարդության կրթությունը: Դպրոց բառը կիրառվում է պարզության համար և փորձ չի արվում բացառելու մյուս ձևերն ու մարմինները: Նմանապես, այդ հաստատություններում ուսանողները կկոչվեն «ուսանողներ», թեև պետք է հիշել, որ այդ տերմինն ընդգրկում է ամենափոքր երեխաներին (որոնք երբեք չափազանց փոքր չեն ժողովրդավարություն և ժողովրդավարական քաղաքացիություն ապրելու և սովորելու համար), ինչպես նաև տարիքով ավելի մեծ երիտասարդներին:

Ձեռնարկը նախատեսված է օգնելու ընթերցողներին՝ որոշելու համար թե որքանով է իրենց դպրոցը նպաստում ուսանողների ԿԺՔ-ին և դրանով նախապատրաստում նրանց հասուն քաղաքացիության ու ժողովրդավարության՝ հետևելով այն մեթոդներին, որ ամենօրյա պրակտիկայում կիրառում է դպրոցը և այն մարդկանց վարվելակերպին: Հետևաբար սույն ձեռնարկը ըստ էության դպրոցներում քաղաքացիություն սովորեցնելու մասին չէ, ոչ էլ ժողովրդավարության տեսության կամ սկզբունքների, ժողովրդավարական կրթության կամ նույնիսկ ԿԺՔ-ի մասին: Այն նախատեսված է որպես գործնական միջոց լրացնելու համար այն բացը, որ կա տեսության (ասենք այն հարցի, թե «Ինչպե՞ս ենք մենք երիտասարդությանը պատրաստում մասնակցելու չափահաս ժողովրդավարական քաղաքացիների գործին») և պրակտիկայի միջև (ինչպես դրա պատասխանն է. «Ապահովելով, որ նրանք ժողովրդավարության փորձ ունենան դպրոցական կյանքի բոլոր ոլորտներում և բոլոր մակարդակներում գործելիս»): Դրա համար այն ելնում է մի շարք դրույթներից. նկարագրում, թե ինչպես է ձևավորվում դեպի ժողովրդավարություն տանող ուղին, օգնում է ընթերցողներին գնահատելու, թե որքան է նրանց դպրոցն առաջ ընթացել այդ ուղիով և գործնական խորհուրդներ ու գաղափարներ է տալիս, թե ինչպես սկսել կամ շարունակել այդ ընթացքը՝ ձեռք բերված առաջընթացի համապատասխան արժևորմամբ:

Ում համար է այն նախատեսված

Ոչ մի ժողովրդավարություն կատարյալ չէ. ոչ մի դպրոց կատարյալ չէ, և ոչ մի դպրոց կատարելապես ժողովրդավարական չէ: Սույն ձեռնարկի մեծ մասն ուղղված է դպրոցի ղեկավարներին, անվանում, որ ներկայումս ընդհանրապես տրվում է այն ավագ կառավարիչներին, ովքեր լիազորություն և պատասխանատվություն ունեն որոշելու դպրոցի գործունեության ուղղությունը: Ձեռնարկի գլխավոր մասի հեղինակները ներում չեն խնդրում սրա համար: Մենք երկուսս էլ դպրոցի գործող տնօրեններ ենք, թեև երկուսս էլ գիտակցում ենք, որ հեռու ենք մեր դպրոցներում վերը նշված լիազորությունն ու իշխանությունն ունեցող միակ անձերը լինելուց: Սակայն դպրոցում ձեռնարկի ենթադրյալ առաջին ընթերցողը

դպրոցի տնօրենն է լինելու (հուսով ենք՝ նախքան մի կողմ դնելու) և առանց տնօրենի գործուն աջակցության և աշխատանքի, ժողովրդավարությունը չի արմատանա և զարգանա: Ուստի մենք գործածում ենք «ղեկավար» բառը, որը համատեղելի է «առաջնորդ» բառին, հուսալով, որ մեզ կներեն սահմանումների ազատ օգտագործման համար:

Սակայն ժողովրդավարական գործընթացի մեջ կան բազմաթիվ շահեկիցներ, ուստի ձեռնարկը հաջողությամբ կարող են օգտագործել դպրոցի զարգացմամբ շահագրգիռ այլ անձինք:

Ուսանողները՝ երեխաներն ու երիտասարդները (սույն ձեռնարկի տեսակետից) չորսից (կամ պակաս) մինչև քսան (և ավելի) տարեկան անձինք են, լինելով հանրակրթական դպրոցում թե համալսարանում, նախնական և միջին մասնագիտական քոլեջներում կամ աշխատատեղերում, այն անձինք, ովքեր մեծ հետաքրքրություն ունեն թե՛ իրենց տրվող կրթության, և թե՛ դրա մատուցման ձևի նկատմամբ: Մենք չենք կարող խիստ կերպով չընդգծել, որ ժողովրդավարական մասնակցությունը այնպիսի բան չէ, որը կարող են հանձն առնել միայն որոշակի տարիքի՝ թերևս միջնակարգ դպրոցի երեխաները: Ընդհակառակն, այն ավելի լավ է ընկալվում դպրոցական կյանքի ամենասկզբում, երբ ամենափոքր երեխաները հեշտությամբ յուրացնում և կիրառում են ժողովրդավարության արժեքներն ու պրակտիկան:

Ծնողներն ու լայն հասարակությունը շահագրգռված են ներդրման ու արդյունքի մասով: Ուսուցիչները, վերապատրաստողներն ու այլ աշխատողներ՝ դպրոցում թե այլուր, միաժամանակ իրավունք և պատասխանատվություն ունեն քննարկելու տրվող կրթությունը: Հետևաբար դպրոցի ղեկավարները պետք է ստեղծեն և հոգ տանեն լայնածավալ համագործակցության մասին: Այս ուղեցույցը որոշակի նյութ է պարունակում երիտասարդների կրթության գործընթացի բոլոր մասնակիցների և կրթության շահեկիցների համար:

Ինչու

Ինչու դպրոցի ղեկավարները և շահեկիցները կցանկանան օգտագործել սույն ուղեցույցը և գնահատել կամ պլանավորել գործողություններն ուղղված ժողովրդավարական զարգացման: Հաջորդ երկու գլուխները կօգնեն պատասխանելու այս հարցին: Քանի որ, արտահայտվելով համառոտ, դա բխում է նրանց շահերից: Ժողովրդավարորեն կառուցված և գործող դպրոցը ոչ միայն առաջ կմղի ԿԺՔ-ն և կպատրաստի նրա ուսանողներին գրավելու իրենց տեղը հասարակության մեջ՝ որպես շահագրգիռ ժողովրդավար քաղաքացիներ, այլ այդ դպրոցը կարող է նաև դառնալ ավելի բարգավաճ, ավելի ստեղծագործ և արդյունավետ հաստատություն: Հավելյալ արժեքը հսկայական է՝ դրա գիտական ապացույցներն անընդհատ ավելանում են: Ուստի սույն ձեռնարկը պարզապես չի նկարագրում բարոյապես ճիշտ գործելու առաքելությունը, այլ գործնականորեն ցույց է տալիս, որ ժողովրդավարության ուղիով շարժվելու արդյունքում դպրոցական ուսուցումը ավելի հաճելի և ավելի արդյունավետ գործընթաց կդառնա:

Ինչպես է կազմված ձեռնարկը

Լիահույս ենք, որ ձեռնարկը ձեզ՝ ընթերցողի հետ մասնագիտական զրույցի ձև կստանա: Ձեզ առաջարկվում է ըստ ամենայնի համեմատել ժողովրդավարական պրակտիկայի տարբեր աստիճանի միջոցառումները, որոնք կարող են համեմատել որևէ դպրոցի անցած ուղին ձեր դպրոցում առկա իրադրության հետ: Սա գործընթացի առաջին քայլն է: Դուք սկսում եք գնահատելուց՝ թե որտեղ եք գտնվում դուք և ձեր դպրոցը և ավարտում եք այն ժողովրդավարորեն առաջ տանելու քայլեր նախագծելով: Հուսով ենք, որ այդ ճանապարհին ձեռնարկը ձեզ կօժանդակի և որոշ խորհրդատվություն ու քաջալերանք կմատուցի: Ուստի մենք կնկարագրենք համատեքստ կամ ցուցանիշներ, որոնք մեր կարծիքով ընդհանուր են, առաջադրելով ձեզ համեմատել մեր տեսակետը ձեր փորձառության հետ: Հուսով ենք, այս ձևը գործընկերային աշխատանքի օգտակար միջոց է:

Ապա, հետևելով այդ մեթոդին, մենք նախ ձեզ կներկայացնենք երկու համառոտ գլուխ, որոնք բացատրում են, թե ինչ ենք հասկանում «դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարում»

հասկացությունն օգտագործելով և ինչպիսին ենք տեսնում այն առավելությունները, որ այդ գործընթացը տրամադրում է ուսումնական հաստատությանը:

Այնուհետև մենք անմիջապես անցնում ենք ձեռնարկի կենտրոնական մասին: 4-րդ գլուխն ուրվագծում է, թե որոնք են դիտարկվում դպրոցի ղեկավարման չորս սկզբունքային ոլորտներ: Հուսով ենք, որ դուք այնժամ կուզենաք նույնանման վերլուծություն կատարել ձեր կողմից կարևորվող հիմնախնդիրների՝ օգտվելով հավելված I-ի պլանավորման վանդակացանցից սակայն, խնդրում ենք դա կատարել ձեռնարկի մնացած մասը կարդալուց հետո միայն:

Այդ սկզբունքային ոլորտների վերաբերյալ դպրոցի գործունեության գնահատումը լուսաբանում է ԿԺՔ-ին նպաստելու կամ թերարժևորելու աստիճանը: Նշվածը չափվում է դպրոցում ժողովրդավարական զարգացման չորս փուլերի կիրառման գնահատմամբ, սկսած 1-ին փուլից, երբ չկա ժողովրդավարական գործունեություն (հին ավտորիտար) մինչև ժողովրդավարական կեցության բարձրագույն ձևը (4-րդ փուլ):

5-րդ գլուխը նկարագրում է յուրաքանչյուր գործողության հիմքում ընկած արժեքները և դրանցից բխող վարվելակերպը: 6-րդ գլխում նկարագրվում է նախորդ գլուխներում տրված փուլային անցումների համար անհրաժեշտ հայեցակարգերը և ռազմավարությունները:

7-րդ գլուխն առընչվում է դպրոցում ժողովրդավարական գործունեության զարգացման վերաբերյալ հաճախակի տրվող հարցերին (ՀՏՀ)՝ այդ հարցերը հաճախ ծագում են ղեկավարումը կորցնելու բնական և տարածված անհանգստությունից: Մենք հուսով ենք, որ այդ երկյուղները կփարատվեն կամ կմեղմվեն այս գլխում:

Հաջորդ գլուխը ցուցադրում է Եվրոպական երկրների օրինակելի փորձը: Այնուհետև 9-րդ գլուխը տալիս է երկյուղների և անհանգստությունների դրական այլընտրանք՝ մի շարք ընդհանուր համատեքստ ուրվագծելով ժողովրդավարական ուղիով ընթացած դպրոցների մասին, որպես օրինակելի փորձ ներկայացնելով ընթերցողներին՝ դրանք կիրառելու նպատակով:

Հավելված I-ը ազատ սանդղակ է, որը նախատեսված է ինքնավերլուծության համար, օգտվելով ձեռնարկի մեթոդաբանությունից: Վերջապես, հավելված II-ը, Եվրոպայի Խորհրդի փորձագետ Դելֆին Լյեժուայի մատուցմամբ, ընդհանուր պատկերացում է տալիս Եվրոպայում կրթական քաղաքականության հիմնադրույթների և Եվրոպայի Խորհրդի աշխատանքներում ԿԺՔ-ի դերի մասին:

Հուսով ենք, որ դուք սույն ուղեցույցը հետաքրքիր և հաճելի կդիտարկեք և իհարկե, նախ և առաջ՝ օգտակար և կիրառելի:

Հեղինակների մասին
էլիզաբեթ Բեքմանը 16-ից 19 տարեկան 660 աշակերտով, Տուլինգի գիմնազիայի՝ հարավային Ստոկհոլմի պետական միջնակարգ դպրոցի տնօրենն է: Նրա էլեկտրոնային հասցեն է. elisabeth.backman@edu.botkyrka.se
Բեռնարդ Թրաֆորդը 10-ից 18 տարեկան 670 աշակերտով, Ներքին Անգլիայի Ուոլվերհեմպթոնի (Լոնդոնից 220 կմ հեռավորությամբ) երկսեռ ուսուցման մասնավոր միջնակարգ դպրոցի տնօրենն է: Նրա էլեկտրոնային հասցեն է. info@bernardtrafford.com

2. Ինչ է դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարումը

Դպրոցի ղեկավարները իրենց ընթացիկ և ռազմավարական աշխատանքում պետք է հաշվի առնեն բազմաթիվ ներգործող գործոններ. օրենսդրություն, ուսումնական ծրագրեր, տեղական իշխանություններ, ծնողներ, աշակերտներ, ֆինանսական ռեսուրսներ, սոցիալ-տնտեսական միջավայր, մրցակցություն և այլն: Այս գործոններից շատերը մշտապես փոփոխվում են և վեր են դպրոցի ղեկավարի հսկողությունից: Լավ ղեկավարումը բավարար չէ: Դպրոցի ղեկավարը ներկայումս աշխատում է «ավելի կամ պակաս ապակենտրոնացված համակարգում, որը հիմնված է շատ ինքնավար մասնակիցների բարդ փոխազդեցության վրա»[1]:

«Դպրոցի ղեկավարում» հասկացությունը սույն ձեռնարկում գործածվում է լայն իմաստով որպես դպրոցի առաջնորդություն՝ ներառյալ մեթոդական և գաղափարական հայեցակետերը: «Ժողովրդավարական»-ը ցույց է տալիս, որ դպրոցի ղեկավարումը հիմնվում է մարդու իրավունքների արժեք՝ դպրոցում բոլոր կարևոր որոշումների ընդունման գործընթացում ուսանողների, աշխատակազմի և շահեկիցների ներգրավման և մասնակցության վրա:

> Հալաշը (Halász) դպրոցի «ղեկավարման» և «կառավարման» միջև տարբերություն է սահմանում. կարևոր է շեշտել այս երկու հասկացությունների սերտորեն փոխկապակցված, բայց շատ տարբեր իմաստները: Եթե «ղեկավարում» բառը գործածվում է շեշտելու համար դպրոցների և կրթական համակարգերի բաց բնույթը, ապա «կառավարում» հասկացությունը կիրառվում էավելի շատ ընդգծելու համար ղեկավարման տեխնիկական և մեթոդական գործիքակազմը: Մենք ղեկավարում ենք այն իրերն ու էակներին, որոնց վարքագիծը ամբողջովին հեշտ չէ կանխատեսել (օրինակ՝ ինքնավար միավորները կարող են հիմնավորել իրենց շահերը և բանակցությամբ հասնել այլընտրանքային լուծումների): Մենք ղեկավարում ենք այն երևույթները ու անձանց, որոնց վարքագիծը ավելի հեշտ է կանխագուշակել: Ղեկավարելիս մենք բանակցում ենք, համոզում, սակարկում, ճնշում գործադրում և այլն, քանի որ մենք լիակատար վերահսկողություն չունենք նրանց վրա, ում ղեկավարում ենք: Երբ մենք ղեկավարում ենք, մենք հակված ենք հրահանգելու և հրամայելու, քանի որ կարծում ենք, թե ուժեղ և օրինական իշխանություն ունենք այդ անելու համար: Երբ մենք խոսում ենք կրթական համակարգերի մասին, մենք գերադասում ենք գործածել «ղեկավարում» տերմինը: Երբ խոսում ենք դպրոցների՝ որպես կազմակերպական միա-վորների մասին, մենք ավելի հաճախ գործածում ենք «կառավարում» տերմինը: Սակայն, քանի որ դպրոցները դառնում են ավելի ու ավելի բաց հաստատություններ՝ տեղադրված յուրահատուկ տեղական սոցիալտնտեսական միջավայրում և բնութագրվում են տարբեր կարիքների ու շահերի բարդ բազմությամբ, մենք հակվում ենք ստիպողաբար նաև այս մակարդակում գործածել «ղեկավարել» հասկացությունը:

Քանի որ այսքան շատ գործոններ չեն կարող վերահսկվել միայն գործադիր իշխանությունների կողմից, ուրեմն ժողովրդավարական մոտեցումը ժամանակակից դպրոցի արդյունավետ և շարունակական ղեկավարման միակ ճանապարհն է:

Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարումը տնօրենի համար հարատևման նպատակով չէ, որ իրականացվում է, կան այլ ավելի կարևոր նպատակներ:

---

1. Halász, Gabor: Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on “Intercultural education”. Budapest 2003.

Բարոյական պատճառներ

Կա համընդհանուր համաձայնություն ժողովրդավարական արժեքների վերաբերյալ՝ «Բոլոր մարդիկ ծնվում են ազատ և հավասար արժանապատվությամբ ու իրավունքներով»[2]: «Երեխան, որը կարող է ձևավորել իր հայացքները, ունի այդ հայացքներն արտահայտելու [և] մտքի, խղճի ու կրոնի ազատության իրավունք»[3]: Գործնականում ամեն երկիր և նույնիսկ ամեն դպրոց այդ մասին ունի արձանագրված քաղաքականություն: Բայց երբ մենք իսկապես ցանկանում ենք կիրառել ժողովրդավարական արժեքները հասարակության մեջ, մենք պետք է զբաղվենք դրանով մեր ամենօրյա աշխատանքում: Վերջինս հատկապես կարևոր է բոլոր կազմակերպությունների, բայց առանձնապես դպրոցների ղեկավարների համար:

Քաղաքական պատճառներ

Երկրներում հանուն ժողովրդավարության կատարվող գործողությունները պետք է ակներև լինեն և գործադրվեն վաղ տարիքից: Կա հստակ վտանգ, որ հին ժողովրդավարական երկրներում երիտասարդները ժողովրդավարությունը կընկալեն որպես շատ բնական մի բան և դրա հետևանքով կկորցնեն հետաքրքրությունը մասնակցության հանդեպ: Այնտեղ, ուր ժողովրդավարության պատմությունն ավելի կարճ է և հաստատությունները ավելի երերուն, ամեն մի խոչընդոտ կարող է առաջացնել իրավունքների նվազեցում: Բայց երբ դուք պրակտիկ փորձառությամբ սովորել եք հաղթահարել ժողովրդավարական որոշումներ ընդունելու արգելքներից թեկուզ մի քանիսը՝ ժողովրդավարության նկատմամբ ձեր հավատը հավանաբար կամրապնդվի և դուք ավելի պատրաստ կլինեք ակտիվորեն մասնակցելու քաղաքականությանը՝ տեղական ու, թերևս, նաև ազգային մակարդակով:

Արագորեն փոփոխվող հասարակություն

Տեղեկատվության հոսքը անհնար է կասեցնել կամ գոնե վերահսկել: Մենք չենք կարող դրանից պաշտպանել մեր երեխաներին: Մյուս կողմից դա այսօրվա երիտասարդներին դարձնում է մինչև այժմ ամենալավ տեղեկացված սերունդը: Ուրեմն ինչպե՞ս կարող ենք մենք երիտասարդներին սովորեցնել ընտրություն և դատողություն անել, եթե մենք տեղյակ չենք որոշելու, թե որ տեղեկատվությունն է լավ կամ վատ նրանց համար: Գրաքննության և սահմանափակումների ապարդյուն փորձերի փոխարեն մենք պետք է նրանց սովորեցնենք քննադատական և ինքնակառավարվող մտածողություն:

Այսօր արժեքները տեղաշարժվում են խմբից դեպի անհատը, նկատվում է միտում բարեկեցիկ հասարակության մեջ անձին դիտարկել ավելի շատ սպառող, քան քաղաքացի: Երբ ծնողները ինչ-որ պատճառով բավարարված չեն իրենց զավակի դպրոցից՝ նրանք քաղաքական գործողության չեն դիմում, չեն դիմում դպրոցի ղեկավարման խորհրդին կամ չեն գործում ծնողական խորհրդում: Դրա փոխարեն ամենահավանական ելքը դպրոցից օտարվելու զգացումն է, իրենց երեխային կրթության մեջ իրական ներգրավելու շարժառիթի նվազումը կամ նույնիսկ դպրոց չհաճախելու ծնողական թույլտվությունը: Այն համայնքներում կամ հասարակություններում, որտեղ դա հնարավոր է, ծնողները կարող են հակառակ դեպքում իրենց երեխային ուրիշ դպրոց տեղափոխել: Այս բոլոր ելքերը ուժեղ բացասական ազդեցություն են թողնում երեխայի կրթության, դպրոցի կամ երկուստեք: Հետևաբար, ակտիվ քաղաքացիության նկատմամբ հետաքրքրությունն ուժեղացնելու համար մենք պետք է մեր երեխաների դպրոցական ամբողջ տարիների ընթացքում ապացուցենք, որ մասնակցությունը ընդհանուր որոշումներ կայացնելուն արժանի է ջանքերի ու նաև բավական հաճելի է:

Հասարակությունը արագ և անընդհատ փոփոխվում է: Այստեղ կարևոր է հիշատակել գլխավորները, որ պետք է հաղթահարենք 21-րդ դարասկզբին: Ձեռնարկություններն ու մարդիկ

2. Universal Declaration of Human Rights (Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր),1948:
3. The Convention on the Rights of the Child, Articles 12-14, (Երեխայի իրավունքների մասին կոնվենցիա, հոդվածներ 12-14),UN 1989:

աշխարհի մի մասից մյուսն են տեղափոխվում, փոխելով տնտեսական, ժողովրդագրական և մշակութային կառույցները: Տեխնիկական նորամուծություններն առաջադրում են և՛ վտանգներ և՛ հնարավորություններ: Պետությունը կամ տեղական համայնքը վտանգվում է գլոբալ ուժերից և ստիպված է գործակցել դրանց հետ ժողովրդավարական վերահսկողությունից դուրս: Մյուս կողմից՝ մենք պետք է ընդունենք այն բոլոր դրական ազդեցությունները, որ համաշխարայնացումը ունի մեր առօրյա կյանքում, բազմազանությունն ու փոփոխությունը դիտարկենք որպես հնարավորություններ և մեր երեխաներին տանք այս տիպի աշխարհի համար ճիշտ կրթություն:

3. Որոնք են ժողովրդավարական ղեկավարման առավելությունները

Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարումը նպաստավոր է ձեր դպրոցի համար, քանի որ դա...

1. ... բարելավում է կարգապահությունը

Կրթության շահեկիցներին, ինչպես նաև աշակերտներին որոշումներ կայացնելու մեջ ներգրավելու դեմ առաջին առարկությունը սովորաբար կարգապահության շուրջն է: Եթե աշակերտները չեն կարող հետևել խիստ և պարզ կանոնների՝ հստակ պատժամիջոցներով, երբ դրանք խախտվում են, ինչպե՞ս կարող ենք մենք սպասել, որ նրանք իրենց վերաբերյալ խելահաս և պատասխանատու որոշումներ ընդունեն: Փորձը և հետազոտությունները, սակայն, ցույց են տալիս, որ երբ վստահում են աշակերտներին, նրանք ավելի պատասխանատու են դառնում: Կանոններն անհրաժեշտ են, բայց վստահության վրա հիմնված ղեկավարումը շատ ավելի կենսունակ է, քան ղեկավարումը սպառնալիքների միջոցով: Եվ դա ավելի լավ է գործում, երբ որևէ մեկը չի հսկում:

2. ... բարձրացնում է ուսման որակը

Սովորելը անհատական գործողություն է: Ուսուցիչը կարող է իմանալ, թե ինչպես պետք է սովորել, բայց սովորելու ձևերը անձից անձ տարբերվում են: Ժողովրդավարական միջավայրում ուսանողներին ավելի մեծ ազատություն է տրվում ընտրելու, թե ինչպես աշխատեն, ու նաև, առնվազն որոշ չափով, թե ինչ սովորեն: Ցածր առաջադիմության և թույլ շարժառիթները պակասում են, երբ ուսանողին ավելի մեծ ազատություն է տրվում ընտրելու, թե ինչ և ինչպես սովորի և հնարավորության դեպքում ինչպես գնահատվի:

Գուստավ Տրոլենը պատմություն է դասավանդում Տուլինգի գիմնազիայում՝ Շվեդիայում գտնվող ավագ դպրոցում:

Դասընթացը ներառում է երեք քննություն: Ամեն քննության համար ուսանողը կարող է ընտրել՝ գրավոր աշխատանք գրի, պատասխան պահանջող ավանդական հարցաթերթ լրացնի, թե՞ բանավոր քննություն հանձնի: Միայն մի սահմանափակում կա՝ չի թույլատրվում, որ երեք քննություններն էլ նույն տիպի լինեն: Առնվազն մեկը պետք է տարբերվի մյուսներից: Ընտրության այս ազատությունը կարող է այնքան էլ մեծ չթվալ, բայց դա ուսանողներին ավելի վստահ է դարձնում և օգնում նվազեցնել հուզմունքը:

3. ... թուլացնում է կոնֆլիկտի հնարավորությունը

Երբ մարդկանց խմբերը միմյանց հետ հաղորդակցվում են համեմատաբար երկար տևողությամբ, միշտ առկա է կոնֆլիկտի վտանգը: Տարբերությունները և ըմբռնման պակասը դպրոցական միջավայրում հեշտությամբ կարող են ծնել անհանդուրժողականություն, խտրականություն, ճնշումներ և նույնիսկ բռնություն:

Ավտորիտար միջավայրում, որտեղ սոցիալական դրությունը կամ աստիճանը ավելի կարևոր են, քան, ասենք, անհատական իրավունքները, մարդիկ կարող են զգալ, որ իրենց գոյատևման համար անհրաժեշտ է կազմել միավորումներ՝ պաշտպանության կամ անձնական գոյատևման նպատակով: Սա խտրականության և ճնշումների համար կատարյալ պարարտ հող է: Եթե ձեզ

հաջողվի իրողություն դարձնել փոխադարձ հարգանքի զգացումը, դուք հավանաբար դպրոցի բակն ավելի հաճելի ու անվտանգ տեղ կդարձնեք:

4. ... դպրոցն ավելի մրցունակ է դարձնում

Դպրոցական ղեկավարման ապակենտրոնացումը և մրցակցությունը դպրոցների միջև Եվրոպական շատ երկրներում բավականին նոր երևույթներ են: Հատկապես քաղաքի դպրոցների միջև մրցակցությունը կարող է անզիջում լինել: Ժամանակակից Եվրոպայի քաղաքացիները լավ տեղեկացված են, հաճախ լավ կրթված և քաղաքացիական իրավունքները ընդունում են որպես երաշխավորված: Նրանք ըմբռնում են ակնկալում հասարակությունից երեխաների համար իրենց ցանկությունների և պահանջների նկատմամբ: Երեխաներն այլևս չեն դաստիարակվում այնպես, որ անառարկելիորեն ենթարկվեն իշխանությանը:

Դպրոցները պետք է հարմարվեն այս իրողությանը: Եթե ծնողներն այն տպավորությունն են ստանում, թե իրենց երեխայի հետ պատշաճ հարգանքով չեն վարվում, նրանք կարող են թշնամաբար տրամադրվել դպրոցի նկատմամբ, կամ, որտեղ դա հնարավոր է, այլ դպրոց ընտրել:

5. ... ապահովում է կայուն ժողովրդավարությունների ապագա գոյությունը

Երեխաները չեն անում այն, ինչ մենք ասում ենք: Նրանք անում են այն, ինչ մենք ենք անում: Օգտակար չէ ժողովրդավարությունից խոսել մեր դպրոցներում, երբ մենք դա չենք գործադրում: Եվ արդեն բավարար չէ թույլ տալ երեխաներին որոշելու հասարակ բաներ՝ դասարանի պատերի գույնը, որ թարմացվելու կարիք ունի: Նրանք պետք է ազդեցության կարողություն ստանան և այսպիսով զգան իսկական մասնակցության պատասխանատվությունը այն գործերում, որոնք կենտրոնական տեղ ունեն իրենց ուսման մեջ և դպրոցի առօրյա կյանքում: Թվենք մի քանիսը. ուսուցման մեթոդները, դպրոցի քաղաքականությունը, ժամկետների պլանավորումը, բյուջեի խնդիրները և նոր աշխատողների ընդունումը: Սա անշուշտ մի օրվա ընթացքում չի արվում և չկան բոլորի համար ընդունելի միասնական մեթոդներ, բայց մենք համոզված ենք, որ սա լավագույն ճանապարհն է Եվրոպայում իրագործելու Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության:

Հաջորդ գլուխներում մենք ավելի մանրամասն կներկայացնենք դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման առավելությունները, և թե ինչպես կարող եք ձեռք բերել այդ առավելությունները ու այլ հավելյալ առավելություններ (օրինակ՝ ձեր դպրոցում բոլորի համար ավելի հաճելի աշխատանքային միջավայր)՝ ստիպված չլինելով վախենալ հնարավոր քաոսից և անկարգություններից:

4. Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման սկզբունքային ոլորտները. առաջին վերլուծություն

Ինչպես է դպրոցի ղեկավարը գնահատում դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման աստիճանը:

Ի՞նչ աստիճանով են այն մեթոդներն ու ձևերը, որոնցով առաջնորդվում, կառավարվում և գործում է դպրոցը, խրախուսում Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ): Հնարավո՞ր է դատել, թե որքան է առաջացել դպրոցը ժողովրդավարության ճանապարհով: Եվ դեռ որքան ճանապարհ կա անցնելու:

Գնահատման մեթոդներից մեկը դպրոցի որևէ գործունեության վերլուծությունն է, հիմնվելով ԿԺՔ-ին վերաբերվող Եվրախորհրդի երեք սկզբունքային ուղղությունների՝ ոլորտների վրա (տես Հավելված II):

Դրանք են.

- իրավունքներ և պարտականություններ,
- ակտիվ մասնակցություն,
- բազմազանության արժևորում:

Ակներևաբար գործունեության որոշ ոլորտներ և դրանցում դպրոցների գործունեությունը ավելի մեծ նշանակություն ունեն, քան մյուսները՝ գնահատելու դպրոցի ժողովրդավարության աստիճանը, կամ այդ ուղիով շարժման հաջողությունները և կամ որոշելու, թե արդյո՞ք դպրոցը ավտորիտար է մնացել: Գնահատման համար մենք ուղենշել ենք 4 սկզբունքային ոլորտ:

- ղեկավարում, առաջնորդություն և հանրային պատասխանատվություն,
- արժեքակենտրոն կրթություն,
- համագործակցություն, հաղորդակցում և մասնակցություն, մրցունակություն և դպրոցի ինքնորոշում,
- ուսանողների կարգապահություն:

Բնականաբար, դպրոցները կարող են գտնել այլ ոլորտներ, որոնք հավասար կամ ավելի մեծ կարևորություն ունեն նրանց համար. այս չորսն ընտրված են այն պատճառով, որ դրանք լայն ընդգրկում տվող օրինակներ են: Ձևը, որով դպրոցը ղեկավարվում, ուղղորդվում ու գործունեություն է իրականացնում և պատասխանատվություն է կրում, անխուսափելիորեն ժողովրդավարական գործունեության սկզբունքային ցուցանիշ է: Նմանապես, եթե մենք ընդունում ենք, որ կրթությունը արժեքահենք է (կամ պետք է լինի այդպիսին), ապա այդ արժեքները պետք է խորապես հիմնված լինեն ժողովրդավարության արժեքների վրա, եթե դպրոցն իսկապես ցանկանում է խրախուսել ԿԺՔ-ն: Այստեղից էլ՝ 2-րդ սկզբունքային ոլորտը:

Երրորդ սկզբունքային ոլորտը կարող է թեմաների տարօրինակ միացություն թվալ, բայց նրանց միջև գործակցում կա՝ նրանք բոլորը կապակցված են: «Համագործակցությունն ու հաղորդակցումը» վերաբերվում են դպրոցի ներքին կյանքին, արտաքին միջավայրի արձագանքին, համայնքի հետ հարաբերությանը, բայց հավասարապես նաև ուսանողներին և նրանց ծնողներին, որոնք կրթության շահեկից են: «Համագործակցությունն ու հաղորդակցումը» վերաբերվում է նաև դպրոցի և այլ կազմակերպությունների ակտիվ

հարաբերություններին. օրինակ՝ արդյո՞ք տեղի գործարար համայնքը միայն մի մարմին է, որին պետք է դիմել փողի համար, թե՞ դպրոցը ուղիներ է որոնում նրա հետ ստեղծելու երկուստեք նպաստավոր անկեղծ երկկողմանի հարաբերություններ: «Մրցունակությունն ու դպրոցի ինքնորոշումը» համակցված են նույն սկզբունքային ոլորտում, քանի որ դպրոցի բարելավում տանող ուղին ամբողջ Եվրոպայում (շատ երկրներում դա առնչվում է պետության քաղաքականությամբ ստեղծված դպրոցների մրցակցային միջավայրին) կարող է, եթե հոգածությամբ չկառավարվի, ուժեղ կերպով գործել ժողովրդավարական համագործակցության և հաղորդակցման դեմ:

Հետևաբար այս ոլորտի գնահատումը պետք է ներառի համագործակցության և մրցակցության միջև լարվածության թուլացման և դա հավասարակշռելու դպրոցի գործողությունները:

Ժողովրդավարությունը, անշուշտ, ավելի հաճախ է ստեղծում նշված հակադրությունները և խրախուսում է դրանք չթաքցնել կամ թույլ տալ, որ վերածվեն անձնային կոնֆլիկտի:

Որպես չորրորդ սկզբունքային ոլորտ մենք ընտրել ենք ուսանողների կարգապահությունը, քանի որ դա (կամ, ավելի ճիշտ, անկարգապահությունը) անհանգստացնող երևույթ է Եվրոպայի շատ դպրոցներում, իրականում դպրոցական համակարգում: Առկա է նաև տարածված մի թյուրըմբռնում՝ մամուլով և հեռուստատեսությամբ շատ հաճախ թարմացվող այն "կրակը", թե դպրոցական ժողովրդավարությունը անհամատեղելի է կարգապահության հետ: Բացի այդ, այս ոլորտը ներառում է մի ցուցանիշ, այն դեպքում, երբ մնացած երեք սկզբունքային ոլորտները թեմաների համակցություններ են. այնպես որ նշվածը թերևս ամենալավ օրինակը կարող է ծառայել ձեր սկզբունքային ոլորտները տարբերակելիս և դրանք այս ցանցի մեթոդով գնահատելիս:

Պարզունակ կլիներ կարծել, թե դպրոցները կա՛մ լիակատար ժողովրդավարական են այս սկզբունքային ոլորտներից յուրաքանչյուրի տեսակետից (մի կողմ թողնելով մյուս ոլորտները, որ դպրոցները կառանձնացնեն իրենց համար) կա՛մ լիովին թշնամական ժողովրդավարական ղեկավարման հանդեպ: Ժողովրդավարությունը հաճախ նկարագրվում է որպես ճանապարհորդություն և յուրաքանչյուր դպրոց, որ փորձում է տեղորոշել իր դիրքը այդ ճանապարհին, անխուսափելիորեն կհայտնաբերի, որ որոշ ոլորտներում նա շատ ճանապարհ է անցել, իսկ մյուսներում դեռ սկզբին է: Սա միանգամայն բնական է և հուսահատության պատճառ չպետք է դառնա: Ընդհակառակն, մենք պետք է սրտապնդվենք հաջողություններից և նոր վճռականություն գտնենք զբաղվելու այն ոլորտներով, որոնք դեռևս շատ զարգացած չեն:

Չորս սկզբունքային ոլորտներից յուրաքանչյուրի վերլուծությունը ԿԺՔ-ի երեք սկզբունքների տեսակետից կատարված է ուղյուսակի ձևով: Մեր չորս սկզբունքային ոլորտներից յուրաքանչյուրը ԿԺՔ-ի Երեք սկզբունքների համեմատ գնահատելիս մենք փորձել ենք տարբերակել չորս փուլ ժողովրդավարության ճանապարհին և նկարագրել յուրաքանչյուրի պարզ բնութագրերը, դրանք լուսաբանելով մեկնաբանություններով յուրահատուկ նման համատեքստում գտնվող դպրոցի համար:

Առաջին քայլը բոլոր օրինակներում նկարագրում է մի դպրոց, որը դեռ որևէ չափով չի քայլել ժողովրդավարության ճանապարհով՝ դրա փոխարեն պաշտպանելով հին ավտորիտար արժեքները:

Չորրորդ փուլը պարզորոշ նկարագրում է մի դպրոց, որտեղ ժողովրդավարական արժեքները և գործելակերպը ներթափանցել են դպրոցական կյանքի բոլոր ոլորտները: Արդյո՞ք դա 4-րդ փուլի դպրոցը դարձնում է «լավ դպրոց»: Կարծում ենք՝ այո: Պետք է ընդհանրապես համաձայնել, որ ժողովրդավարության հարցում դպրոցների նպատակն է հնարավորություն տալ երեխաներին առավելագույնին հասցնելու իրենց ներուժը՝ ուսումնական միջավայրում զարգացնելով կյանքի հմտությունները ու ժողովրդավարական հասարակությունում լիարժեք դեր կատարելու կարողությունը: Որքան էլ մեծ լինեն դպրոցի ուսումնական հաջողությունները, եթե ուսանողները ձախողվում են մյուս երկու ոլորտներում, մենք չենք կարող այն լավ դպրոց համարել:

Թերևս նշանակալից է, որ աղյուսակի վերջին՝ բովանդակային վանդակները միաձուլվում են, երբ դպրոցներն առաջադիմում են դեպի 4-րդ փուլը:

Երբ շարունակում ենք մեր վերլուծությունը, մենք հայտնաբերում ենք, որ որքան առաջ է գնում դպրոցը ժողովրդավարության ուղիով, ավելի հաստատուն են դառնում գործելու նրա ոճն ու եղանակները իր գործունեության բոլոր ասպարեզներում, այնպես որ, մեր աղյուսակում վանդակները միաձուլվում են:

Նշվածը չպետք է անակնկալ թվա: Աղյուսակում օգտագործված բնութագրիչները մեծ մասամբ ընդհանուր նկարագիրն են բացատրում: Երբ սկսեք աշխատել աղյուսակի չորս մակարդակներում տեղադրելով ձեր դպրոցի փորձը, կարիք կունենաք անցնել հաջորդ գլխին, որտեղ շատ ավելի լիարժեք են վերլուծվում յուրաքանչյուր փուլի հիմքում ընկած արժեքներն ու վարքագծերը սկզբունքային ոլորտներից յուրաքանչյուրում՝ երեք սկզբունքների տեսակետից:

1-ին սկզբունքային ոլորտ, Ղեկավարում, առաջնորդություն, կառավարում և հանրային հաշվետվողականություն					
	Իրավունքներ և պարտականություններ			**Ակտիվ մասնակցություն**	**Բազմազանության արժևորում**
Սկզբունքային ոլորտի արտացոլում ըստ ԿԺՔ-ի. ընդհանուր բնութագրիչներ	**(ա) Առաջնորդությունը պատասխանատու է կառավարության (տեղական կամ ազգային) կամ դպրոցի տեղական կառավարման մարմնի՝ «բարձրագույն իշխանության» առաջ, բայց ճանաչում և պաշտպանում է կրթության շահեկիցների հիմնական իրավունքները:**	**(բ) Առաջնորդությունը կիսում է իշխանությունը շահեկիցների հետ:**	**(գ) Առաջնորդությունը ճանաչում է նրանց իրավունքները, ում վերաբերում են որոշումները. որոշումների իրականացումը կատարվում է հարգելով բարոյական նորմերն ու մարդկային արժանապատվությունը:**	**Առաջնորդությունը ճանաչում և խթանում է բոլոր շահեկիցների համատեղ սեփականության իրավունքն ու պատասխանատվությունը:**	**Առաջնորդությունը արժևորում և խրախուսում է բազմազանությունը:**
Փուլ 1 բնութագրեր	Առաջնորդությունը իրեն պատասխանատու/հաշվետու է համարում միայն բարձրագույն իշխանությունների առջև (պաշտոնյա կամ ուժեղ անձ):	Ավտորիտար՝ առանց խորհրդակցելու:	Պատասխանատվությունը լիազորվում է առանց գործողության ազատության:	Առաջնորդությունը անձնական պատասխանատվություն է ստանձնում՝ հերոսաբար իր ուսերին է կրում բեռը:	Առաջնորդությունը ընդունում է բազմազանությունը, բայց այն չի արժևորում:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Ես պատասխանատու եմ»:*	*«Ամենից լավ ես գիտեմ»:*	*«Ձեր գործն արեք»:*	*«Ես պատասխանատու եմ ձեզ համար»:*	*«Ով էլ որ դուք լինեք այս դպրոցից դուրս, այստեղ դուք միայն ուսանող եք»:*
Փուլ 2 բնութագրեր	Առաջնորդությունը որոշ չափով իրազեկ է շահեկիցներից և նրանց վրա հնարավոր բացասական ազդեցությունից:	Առաջնորդությունը նախքան որոշում ընդունելը մյուսներին տեղյակ է պահում:	Թույլատրվում է գործողության որոշ ազատություն, բայց խիստ վերահսկողությամբ: Նպատակն է հաստատության անխափան ընթացքը:	Առանց գործողության հռետորաբար հայտարարված պատասխանատվություն՝ մարտիրոսության երանգով բեռը հերոսաբար կրելը:	Առաջնորդությունը որոշ իրազեկություն է ցուցաբերում սեռերի իրավահավասարության և բազմազանության վերաբերյալ, բայց որևէ իրական գործողություն չի ձեռնարկում դրանք արժևորելու համար:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Ես ստանձնում եմ պատասխանատվություն, եթե նույնիսկ այն ծանր է»:*	*«Բաց դռներ – փակ մտքեր»:*	*«Արեք ձեր ձևով, բայց նախապես ճշգրտեք ինձ հետ»:*	*«Ինչո՞ւ դուք պատասխանատվություն չեք ստանձնում»:*	*«Ես կարող էի ենթադրել, որ դա մի աղջիկ կաներ, բայց ոչ քեզ պես մեծ տղան»:*
Փուլ 3 բնութագրեր	Առաջնորդությունը հավասարապես կարևորում է շահեկիցների և բարձրագույն իշխանության պահանջմունքները և միավորում է տարբեր խմբերի:	Դիպվածային/ ոչ ֆորմալ խորհրդակցում, այնտեղ, ուր տեղեկատվությունը անկանոն է հավաքված և տրամադրված:	Պատասխանատվություն կրողներին գործողության լիակատար ազատություն է տրվում, բայց միայն խիստ մասնակի ոլորտներում. առաջնային նպատակն է մնում հիմնական գործունեության անխափան ընթացքը:	Առաջնորդությունը իրապես աշխատում է համատեղ պատասխանատվության ուղղությամբ, որը հավանաբար համատեղ է միայն «հեշտ» ոլորտներում (տոնակատարություններ, արտածրագրային գործունեություն և այլն):	Իրազեկվածություն բազմազանության մասին. Գործունեությունը դյուրին համատեքստում (օր.՝ դպրոցական հրապարակումներում) ցուցադրում է բազմազանություն. առկա են ոչ-խտրական կանոններ. Ճանաչվում է կրոնական բազմազանությունը: Ընդունելության քաղաքականությունը հիմնված է ներառման վրա. առանձնահատուկ կարիքները նկատի են առնված և անկախ ծագումից և սեռից հավասար հնարավորություններ են տրված: Բայց ուսուցումն ու ծրագրերը քիչ են հաշվի առնում բազմազանությունը:

1-ին սկզբունքային ոլորտ, Ղեկավարում, առաջնորդություն, կառավարում և հանրային հաշվետվողականություն					
	Իրավունքներ և պարտականություններ			Ակտիվ մասնակցություն	Բազմազանության արժևորում
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Ես օգտագործում եմ իմ ինքնավարությունը և բարեկամներ եմ վաստակում՝ շահեկիցների պահանջները հոգալու համար»:*	*«Բաց դռներ – բաց մտքեր»:*	*«Կթողնեմ, որ ինքներդ անեք»:*	*«Մենք նախընտրում ենք համատեղ պատասխանատվությունը հանուն ընդհանուր շահերի»:*	*«Մենք հպարտանում ենք, որ մեր դպրոցը ներառական է: Իսկ հիմա անցնենք դասերին»:*
Փուլ 4 բնութագրեր	Առաջնորդությունը աշխատում է համաձայնություն/վստահություն/հավատ ստեղծել տարբեր մակարդակների միջև, ճանաչում է շահեկիցների պահանջմունքները և օգտագործում է սեփական փորձը քաղաքական որոշումների վրա ազդելու համար :	Պաշտոնական և ոչ ֆորմալ խորհրդակցումը առաջ է բերում տեղեկատվության պարբերական և կազմակերպված հոսք:	Որոշումներն ընդունվում են համապատասխան մակարդակներում («լրացուցիչ»), գործողության լիակատար ազատությամբ: Սակայն ուսանողների/շահեկիցների, իրավունքներն ու արժանապատվությունը գերակա են «սահուն ընթացքի» նկատմամբ: Տեղեկատվության հոսքը բավարար է, ակնկալվելով ամբողջական ու կազմակերպված խորհրդատվություն: Համակարգային փոփոխության իրագործման անհրաժեշտության մասին զեկուցվում է վերադասին և փոփոխությունը քննարկվում/իրագործվում է:	Համատեղ պատասխանատվություն նույնիսկ դժվար ոլորտներում (բյուջե, ծրագրեր, ռազմավարական պլանավորում, ուսուցիչների վերապատրաստում դպրոցում, մասնագիտական պատրաստում, գնահատում, դասավանդում և այլն):	Առաջնորդությունը երաշխավորում է, որ բազմազանությունը դիտվում և կիրառվում է որպես դպրոցի ղեկավարման արժեք/հավելյալ արժեք: Բազմազանությունը ուսանողներին տալիս է հավելյալ/լրացուցիչ կարողություն և դպրոցը դարձնում է գրավիչ/ավելի լավը (ավելի բարձր կարգավիճակ): Դրական գործունեություն է ձեռնարկվում խոցելի խմբերին ընձեռելու լիակատար մատչելիություն և մասնակցություն:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Ի՞նչ կարող ենք մենք անել՝ լավագույն ելք գտնելու համար այս (հարկադրական) իրավիճակից»:*	*«Մենք բոլորս պատասխանատու ենք որոշումներ կայացնելու համար»:*	*«Մենք դա միասին ենք իրագործում»:*	*«Սա մեր դպրոցն է»:* *«Մենք այստեղ միասին ենք»:*	*«Բազմազանությունը մեր դպրոցի ուժեղ կողմերից մեկն է»:*

2-րդ սկզբունքային ոլորտ. Արժեքակենտրոն կրթություն						
	Իրավունքներ և պարտականություններ	**Ակտիվ մասնակցություն**		**Բազմազանության արժևորում**		
Սկզբունքային ոլորտի արտացոլում ըստ ԿԺՔ-ի. ընդհանուր բնութագրիչներ	**ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի սկզբունքներն արտացոլված են կրթակարգում և ուսումնական ծրագրերում:**	**(ա) Ուսանողները որոշակի իրավունք ունեն ընտրելու ուսուցման բովանդակությունը:**	**(բ) Հաշվի են առնված ուսուցանման տարբեր ոճերը:**	**(ա) Ուսումնական ծրագրերը նախատեսված են բոլոր ուսանողների համար:**	**(բ) Դպրոցական դասագրքերը պետք է անկողմնակալ լինեն :**	**(գ) Կրթությունը հավասարապես մատչելի է բոլորի համար:**
Փուլ 1	Դպրոցական ծրագրերը չեն արտահայտում ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի(Մարդու իրավունքների կրթություն) արժեքները:	Առարկայական ծրագրերը մանրամասն որոշում է վերադասը:	Ուսուցանման մեթոդները ընտրվում են ուսուցիչների կողմից:	Ծրագիրը նպատակաուղղված է համապատասխանությանը:	Դպրոցական դասագրքերը ներկայացնում են մեծամասնության տեսակետը որպես կանոն, իսկ փոքրամասնությունների արժեքները՝ որպես շեղում:	Աղջիկներին չեն խրախուսում սովորելու ավանդաբար «տղամարդկային» առարկաներ:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մեր խնդիրը երեխաներին գրել ու կարդալ սովորեցնելն է: Մնացածը թողնվում է ծնողներին»:*	*«Թեմաների ընտրությունը լավագույնս կատարում են մասնագետները»:*	*«Ուսուցիչները շատ ավելի լավ են աշխատում, երբ կիրառում են իրենց մեթոդները»:*	*«Այն, ինչ պետք է մեր երկրին (դպրոցին), կարգուկանոն է, այլ ոչ քաոսը»:*	*«Եթե Հռոմում ես, դու պետք է սովորես հռոմեացիների պես վարվել »:*	*«Աղջիկներն ավելի հարմարված են որոշ առարկաներ սովորելու, քան այլք»:*
Փուլ 2	ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի արժեքները նշված են ծրագրում, բայց ոչ պարտադրող իմաստով:	Ուսանողներին հնարավորություն է տրվում արտահայտելու իրենց կարծիքը:	Ուսանողներին տրվում են ուսուցչի որոշած աշխատանքների մի քանի տարբերակներ:	Ճանաչվում են առանձնահատուկ կարիքները: Մշակութային տարբեր պատկանելությունը թերություն է դիտարկվում՝ անհրաժեշտ շտկման: Որոշակի միջոցառումներ են ձեռնարկվում հօգուտ բազմազանության:	Կողմնակալ դասագրքերը կարող են գործածվել, բայց անհամապատասխան մասերը պետք է անտեսել:	Հայտարարություններ են արվում փոքրամասնություններին ընդունելու մասին, բայց ոչ մի հաստատող գործողություն չի ձեռնարկվում աջակցելու նրանց ընդունելությանը:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Ծրագրի այս մասը գեղեցիկ է: Սա բանաստեղծության նման է»:*	*«Ավելի հեշտ է պահպանել կարգը, եթե դուք թույլ եք տալիս ուսանողներին արտահայտել իրենց կարծիքը»:*	*«Մենք միշտ թույլ ենք տալիս ուսանողներին որոշել, թե ինչ հերթականությամբ են ցանկանում կատարել վարժությունները »:*	*«Ես իմ դպրոցում որևէ խտրականություն չեմ տեսել»:*	*«Ես ի վիճակի չեմ նոր դասագրքեր ձեռք բերել միայն նրա համար, որ որևէ մեկին կարող են վշտացնել: Ես պետք է լուծեմ ավելի առաջնահերթ խնդիրներ»:*	*«Մենք անում ենք ինչ կարող ենք: Եթե չեն հավանում, թող այլ դպրոց ընտրեն»:*

2-րդ սկզբունքային ոլորտ. Արժեքակենտրոն կրթություն						
	Իրավունքներ և պարտականություններ	**Ակտիվ մասնակցություն**		**Բազմազանության արժևորում**		
Փուլ 3	ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի արժեքները արտահայտված են ծրագրի առաջին մասում որպես հիմնարար սկզբունք: Դպրոցի քաղաքականությունը շեշտում է մարդու իրավունքները հարգելու կարևորությունը:	Ուսուցիչները խրախուսվում են ուսանողներին ուսումնական գործընթացի մեջ ներգրավելու համար: Ուսուցիչները և ուսանողները միասին պլանավորում են: Կա անհատական ընտրության հնարավորություն:		Ծրագիրը համապատասխան է բոլոր ուսանողներին:	Կողմնակալ դպրոցական դասագրքեր չեն թույլատրվում:	Փոքրամասնությունների հաջողությունները և մշակութային բացառիկ ինքնությունը ճանաչվում և գովեստի է արժանանում: Գենդերային խտրականությունը ակտիվորեն հետապնդվում է:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք խորապես հարգում ենք այս դպրոցում յուրաքանչյուր ներգրավվածի»:*	*«Օգնել ուսանողներին ընտրելու թեմաները նրանց շահագրգռելու լավագույն ուղին է»:*	*«Ուսանողները շատ ավելի լավ են աշխատում, երբ կիրառում են իրենց մեթոդները»:*	*«Երբ մեր ուսանողներն ավարտեն այս բազմամշակութային դպրոցը, նրանք եզակի որակներ կունենան, որը շատ կարևոր է ապագայի համար»:*	*«Ես այսօր կկապվեմ խմբագրի հետ: Մենք մեր փողը ետ ենք պահանջում»:*	*«Ինչո՞ւ են տղաները կարծում, թե իրենց մարզաձևն ավելի կարևոր է»:*
Փուլ 4	ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի արժեքները արտահայտված են ոչ թե պարզապես ծրագրում արտահայտված լինելով, այլ որպես դպրոցական կյանքի հիմնարար և կենտրոնական տարր: Դպրոցի բարոյական նորմերը հիմնված են հավասարության և մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքի վրա և տոգորված են դրանցով. դպրոցի ղեկավարները ժողովրդավարության և հարգանքի օրինակ են ծառայում:	Ուսանողները ճանաչվում են որպես մասնագետ իրենց ուսման գծով:		Դպրոցի ղեկավարները խոսքով և գործով բազմազանության հանդեպ հարգալից և բաց վերաբերմունք են ցուցաբերում:	Երբ անկողմնակալ տեքստեր չկան, դպրոցը ստեղծում է իր սեփական նյութերը:	Բազմազանության կառավարման ուսուցումը դիտվում է արժեքավոր հավելյալ ունակություն բոլոր ուսանողների և ուսուցիչների համար:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Եթե իմ դպրոցում մեկի հետ անհարգալից են վարվում, ես թողնում եմ ամեն ինչ և անմիջապես միջամտում եմ դրան»:*	*«Ուսանողները մասնագետ են իրենց ուսման գծով և մեզ՝ ուսուցիչներիս, նույնպես շատ բան կարող են սովորեցնել»:*		*«Ինչպես կարող ենք մենք սովորել մեկս մյուսից և միասին հասունանալ»:*	*«Քո ստեղծածն ավելի լավ է, քան վատ դասագրքերը»:* *«Ժողովրդավարությունը ունակ է ստեղծելու իր ուսումնական նյութը»:*	*«Այժմ մենք սկսում ենք հասկանալ, թե ինչ նկատի ունեն ներառում և բազմազանություն ասելով»:*

3-րդ սկզբունքային ոլորտ Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավում. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում								
ԿԺՔ-ի սկզբունքները	**Իրավունքներ և պարտականություններ**			**Ակտիվ մասնակցություն**			**Բազմազանության արժեքորում**	
Սկզբունքային ոլորտի արտացոլում ըստ ԿԺՔ-ի. ընդհանուր բնութագրիչներ	**(ա) Դպրոցը ակտիվորեն ձգտում է ինքնակատարելագործման և (երբ մրցակցությունը պետական քաղաքականություն է) մրցակցային առավելության, բայց միշտ ուսանողների և այլ շահեկիցների համար լավագույն արդյունքների ապահովման այլ ոչ հանուն դիրքի, հարստության և իշխանության:**	**(բ) Դպրոցը ակտիվ դեր է խաղում տեղական համայնքի բարօրությանը նպաստելու գործում, բաց է այլ կազմակերպությունների համար՝ լուծելու որևէ խնդիր, միշտ առաջնայինը համարելով ուսանողների իրավունքներն ու կարիքները:**	**(գ) Ծնողներն ու ընտանիքը ակտիվ գործընկերներ են ուսանողների և դպրոցի հետ, և բոլոր կողմերը լիովին ընդունում են իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները երեխաների կրթության վերաբերյալ:**	**(ա) Ծնողները և ընտանիքները ուսանողների և դպրոցի ակտիվ գործընկերներն են իրենց երեխաների կրթության գործում. իրազեկման երկկողմանի մշտական հոսք կա տան և դպրոցի, դպրոցի և այլ կազմակերպությունների միջև:**	**(բ) Դպրոցը ակտիվորեն ներգրավված է իր համայնքի կյանքում. կազմակերպությունները (ՀԿ-ները և բիզնես կազմակերպությունները) ընդունվում են որպես գործընկերներ ծրագրերի և ուսումնական գործունեության մշակման հարցերում՝ մշտապես առաջնայնությունը տալով ուսանողների կարիքներին:**	**(գ) Ինքնաբարելավման իր ընթացքի մեջ (նույնիսկ մրցակցային միջավայրում) դպրոցը ռազմավարություններ է մշակում, բայց միշտ փոխանակում է մասնագիտական օրինակելի փորձը այլ հաստատությունների հետ:**	**(ա) Դպրոցը ջանում է ապահովել լիակատար հաղորդակցումը դժվար հասանելի կամ փոքրամասնությունների խմբերի ներգրավումը:**	**(բ) Ինքնակատարելագործման և կրթական ցուցանիշների բարձրացման ընթացքը չպետք է խանգարի որոշակի խմբերի բացառումը, եթե դրանք կարծեցյալ կարող են խանգարել առաջընթացին:**
Փուլ 1 բնութագրեր	Դպրոցը պետք է ինքնակատարելագործվի այլ դպրոցներից ավելի լավը լինելու համար և ուսանողները համապատասխանաբար պետք է կատարելագործվեն հանուն դպրոցի:	Առաջնորդությունը կենտրոնանում է զուտ դպրոցական խնդիրների և նրա անխափան գործունեության վրա, որը պետք է ապահովվի ամենից առաջ:	Դպրոցը չի խրախուսում ծնողների ներգրավվածությունը կամ խորհրդատվությունը: Փորձագետը հաստատությունն է:	Դպրոցը իրազեկ է պահում ծնողներին իր գործունեության մասին:	Չի խրախուսվում «դրսի մարդկանց» ներգրավել դպրոցի գործունեության մեջ:	Այլ հաստատությունները դիտվում են որպես մրցակիցներ. օրինակելի փորձը պահվում է դպրոցի ներսում:	Դպրոցի դերը չէ աջակցել սեռերի հավասարությանը. աղջիկներն իրենք պետք է ջանան դա ապահովել:	Փոքրամասնությունների կամ անբարենպաստ խմբերը դիտվում են ավելի ցածր ցուցանիշներին համապատասխանող և հետևաբար՝ վտանգավոր:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Սա լավագույն դպրոցն է տարածքում/մարզում. դուք պետք է ձեզ արդարացնեք»:*	*«Դպրոցը առաջին տեղում է»:*	*«Դպրոցը ամենահիրազեկն է»:*	*«Մենք ասում ենք ծնողներին այն, ինչ նրանք կարիք ունեն իմանալու»:*	*«Մենք չենք ցանկանում, որ այլ անձինք մասնակցեն. գիտակները մենք ենք»:*	*«Մենք պետք է այլ դպրոցներից առաջ լինենք. ուրեմն նրանց չասենք, թե ինչ ենք անում»:*	*«Եթե աղջիկները կարծում են, որ իրենց հետ անարդար են վարվում, նրանք պետք է արտահայտվեն»:*	*«Նրանք ցած են քաշում ջանասիրաբար աշխատելու պատրաստներին»:*
Փուլ 2 բնութագրեր	Դպրոցը ցանկանում է, որ իր ուսանողները գերազանցեն բոլորին՝ իրենց կարգավիճակը բարձրացնելու նպատակով:	Որոշ չափով ընդունվում է, որ դպրոցը ավելի լայն հանրության մաս է, բայց նրա հետ քիչ է կապված կամ չունի որևէ առնչություն:	Դպրոցում գիտեն, որ գոյություն ունեն ուսանողների և մասամբ նրանց ծնողների համար, բայց նրանց գործընկեր չեն համարում:	Ուսանողներն ու ծնողները ճանաչվում են շահեկիցներ, բայց ոչ մասնակիցներ, առավել ևս դպրոցի գործունեության գիտակներ:	Դպրոցը կարող է գործակցել այլ կազմակերպությունների հետ, բայց զգուշավոր է նրանց նկատմամբ և իրականում միայն նյութական աջակցություն է ակնկալում:	Դպրոցը պատրաստ է հրապարակել օրինակելի փորձը, բայց դիրքի բարձրացման, այլ ոչ փորձի փոխանակման նպատակով :	Դպրոցը պասսիվ է դժվար հասանելի կամ փոքրամասնությունների խմբերի նկատմամբ. նա համարում է, որ ներգրավվելը նրանց պարտավորությունն է, եթե կա այդպիսի ցանկություն:	Դպրոցը զգուշավոր է «ոչ-ստանդարտ» ուսանողների հանդեպ, շարունակելով նրանց դիտել որպես հնարավոր (հավանական) դժվարությունների պատճառ, որ պետք է վերահսկել:

3-րդ սկզբունքային ոլորտ՝ Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավում. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում								
ԿԺՔ-ի սկզբունքները	**Իրավունքներ և պարտականություններ**			**Ակտիվ մասնակցություն**			**Բազմազանության արժեքորում**	
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք ցանկանում ենք, որ դուք շատ լավը լինեք. դպրոցի պատիվը մի գցեք»:*	*«Լավ է, որ համայնքն օգտագործում է մեր մարզական հարմարությունները»:*	*«Մենք շատ պարզ ենք աշխատում՝ գիտենք, թե ինչ ենք մենք սպասում ուսանողներից և նրանց ծնողներից»:*	*«Մենք ծնողներին իրազեկ ենք պահում. և նրանք միշտ կարող են այցելել մեզ»:*	*«Մենք կարիք չունենք բիզնես ոլորտից փորձաքննության, բայց փողը մեզ դուր է գալիս»:*	*«Մեր նորարարությունների և հաջողությունների համար ճանաչում գտնելը օգնում է մեր հեղինակության բարձրացմանը»:*	*«Մենք չենք կարող ստիպել նրանց ներգրավվել. նրանք պարզապես դա չեն անում»:*	*«Նրանք լավ են այնքանով, որ մնում են կանխատեսելի սահմանների մեջ»:*
Փուլ 3 բնութագրեր	Ճնշում է գործադրվում ուսուցիչների և ուսանողների վրա բարձր ցուցանիշների հասնելու համար՝ մասամբ հանուն ուսանողների, բայց նաև նկատի ունենալով մրցակցությունը:	Դպրոցն ընդգրկված է համայնքի գործունեության մեջ և աջակցում է դրան, բայց մասնակից չի դարձնում համայնքին իր ներքին գործունեությանը:	Կանոնավոր կապ կա ուսանողների ծնողների և ընտանիքների հետ. դպրոցը ողջունում և ցանկանում է իմանալ նրանց կարծիքը:	Դպրոցը պատրաստակամորեն փոխանակում է իր օրինակելի փորձը այլ դպրոցների և մասնագետների հետ: Տեղեկատվության հզոր հոսք է գալիս դպրոցից և ծնողները խրախուսվում են հայտնելու իրենց կարծիքը:		Դպրոցը կապ է պահպանում այլ կազմակերպությունների հետ, որոնք ողջունելի հյուրեր են, հատկապես մասնագիտական ոլորտում, դասախոսելու և ուսանողներին խորհուրդ տալու նպատակով:	Դպրոցը նշանակալից ջանքեր է գործադրում ներգրավելու ուսանողներ ու ուսուցիչներ փոքրամասնությունների և դժվար հասանելի խմբերից, նրանց միավորելու դպրոցի մշակույթում և հասնելու հաջողության:	
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք կարիք ունենք, որ դուք հաջողեք ձեզ և դպրոցի համար»:*	*«Մենք ցանկանում ենք լսել ձեզ»:*	*«Մենք միշտ գոհ ենք, երբ փոխանակում ենք այն, ինչ մենք լավ ենք անում»:*	*«Մենք ողջունում ենք կանոնավոր կերպով դպրոց այցելող ծնողներին և այլ այցելուներին»:*			*«Մենք հպարտ ենք այն ձևով, որով խրախուսում և սատարում ենք բազմազանությանը»:*	
Փուլ 4 բնութագրեր	Ուսման բարձր առաջադիմությունը ուսանողների համար է. իրականում դա նպաստում է դպրոցին ու նաև համայնքին:	Բոլոր շահեկիցները և համայնքը դիտարկվում են որպես դպրոցին նպաստող և նրանից օգտվող:		Դպրոցը դիտարկում է բոլոր շահեկիցներին և գործընկերներին որպես արժեքավոր նպաստատուների, ինչպես նաև հնարավոր շահառուների, ավելին քան գործընկերությունն է. սա իրապես ժողովրդավարական պայմանավորվածություն է:				
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք ցանկանում ենք, որ դուք բարձրացնեք ուսման առաջադիմությունը ձեզ համար. մեզ էլ դա չի խանգարի»:* *«Լավ է, երբ մենք մասնակցում ենք համայնքի գործունեությանը»:*	*«Մենք բոլորս աշխատում ենք միասին՝ հօգուտ բոլորի»:*						

4-րդ սկզբունքային ոլորտ Ուսանողների կարգապահություն			
ԿԺՔ-ի սկզբունքները	**Իրավունքներ և պարտականություններ**	**Ակտիվ մասնակցություն**	**Բազմազանության արժևորում**
Սկզբունքային ոլորտի արտացոլում ըստ ԿԺՔ-ի. ընդհանուր բնութագրիչներ	**Ժողովրդավարական քաղաքացիների իրավունքներն ու պարտականությունները արտացոլված են դպրոցի ուսանողներին վերաբերող իրավունքների և հավասարապես նրանցից ակնկալվող պարտականությունների մեջ:**	**Ուսանողները համաձայնեցնում և քննարկում են կանոնները և պատասխանատվություն են ստանձնում դրանց իրագործման և պահպանման համար թե՛ ղեկավար կառույցների միջոցով (օր.՝ վերահսկողական համակարգի), թե՛ որպես «լավ քաղաքացիներ»:**	**Փոքրամասնության պատկանող ուսանողների զանազան կարիքներն ու ակնկալությունները ըմբռնվում են և մաս են կազմում բանակցող և համաձայնեցնող կարգապահական կառույցի, որը ներառում և վերաբերում է բոլորին:**
Փուլ 1 բնութագրեր	Դպրոցի ղեկավարությունն ընդունում և կիրառում է կանոնները, նույնիսկ երբ ուսանողները բացահայտորեն վրդովվում և դիմադրում են:		Կանոնը կանոն է և որևէ թողտվություն չի կարող լինել տարբեր մշակույթների, ծագման կամ կարիքների համար:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք ասում ենք ձեզ, թե ինչ անեք և դուք այդ կանեք, թե չէ՛...»:*	*«Պարզապես արեք՝ ինչ ձեզ ասել են»:*	*«Ձեր գործը հարմարվելն է»:*
Փուլ 2 բնութագրեր	Դպրոցի ղեկավարությունն ընդունում և կիրառում է կանոնները, բայց որոշ արձագանք է ակնկալում ուսանողներից և հաճախ հիասթափվում է:		Դպրոցը որոշ ուշադրություն է դարձնում ուսանողների բազմազանությանը և կարող է մի շարք կանոնների մեջ նկատի առնել տարբերությունները (օր.՝ հագուստը և կրոնական այլ արարողություններ):
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք լսում ենք՝ ինչ եք դուք ասում, բայց դե գիտեք, դպրոցն ավելի լավ գիտի: Դուք պետք է այսպես վարվեք»:*	*«Ինչո՞ւ դուք չեք կարող ավելի պատասխանատու լինել»:*	*«Մենք գիտենք, որ դուք տարբերվում եք. մենք որոշ բաներ թույլ ենք տալիս, բայց դուք պետք է պարզապես հարմարվեք, թե չէ՛...»:*
Փուլ 3 բնութագրեր	Թեև սահման կա ընդունելի գիջումների աստիճանի մեջ, շատ կանոններ քննարկվում և համաձայնեցվում են ուսանողական մարմնի հետ:	... և շատ ուսանողներ համագործակցում են և նույնիսկ օգնում են պարտադրելու վարքագծի կանոնները:	Փոքրամասնությունները ներգրավված են խորհրդակցման մեջ, որը մատչելի է:
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք կարող ենք խոսել այդ մասին. բայց ամենակարևորն այն է, թե ինչ կարող ենք ակնկալել, իսկ գուցե դուք հիասթափեցնելու՞ եք մեզ»:*		*«Մենք ստուգում ենք, որ փոքրամասնությունները ներկայացված լինեն կանոնների քննարկումներում»:*
Փուլ 4 բնութագրեր	Դպրոցական գործունեության վարքի կանոնները մշակվում են ուսանողական մարմնի հետ խորհրդակցելով և քննարկումներով, երաշխավորելով, որ բոլոր փոքրամասնությունները լիովին ընդգրկված լինեն. և ուսանողներն իրենց դերն են խաղում դրանց իրագործման և կատարման հսկողության մեջ՝ կամ/և՛ որպես «լավ քաղաքացիներ», կամ/և՛ պաշտոնական դեմքեր (վերահսկող/ստուգողներ):		
Բնութագրական մեկնաբանում	*«Մենք յուրաքանչյուրին կներգրավենք վարքագծի կանոնների պլանավորման, քննարկման և իրագործման մեջ, որը բոլորի համար երաշխավորում է անվտանգություն, լավ կարգուկանոն և հարգանք»:*		

5. Որտեղի՞ց եմ սկսում. արժեքներ և վարքագիծ

Ինչ արժեքներ ու սկզբունքներ էլ որ արտահայտված լինեն օրենսդրական կամ քաղաքականության փաստաթղթերում, տնօրենի գործելակերպն է պայմանավորում իրադրությունը: Երբ դուք առաջին անգամ դպրոց եք այցելում, դուք հաճախ կարող եք հեշտությամբ գտնել ժողովրդավարական ղեկավարման մակարդակի ցուցանիշներ. հայտարարությունների տախտակին արված հաղորդագրությունների ոճը, ձեզ հանդիպած աշակերտների և աշխատակազմի վերաբերմունքը ձեր նկատմամբ, պատերի և կահավորման վիճակը, դպրոցի բակում և դասարաններից դուրս ընկերական հարաբերությունները և շատ այլ մանրամասներ: Թե ինչ չափով են դպրոցի տնօրինությունը, ուսանողները և աշխատակազմը պատասխանատվություն կրում դպրոցի աշխատանքների նկատմամբ, իր արտահայտությունն է գտնում վարքի մեջ՝ բոլոր մակարդակներում:

Այս գլուխը օրինակներ է տրամադրում այն մասին, թե ինչպես են արժեքները և հատկապես ԿԺՔ-ի արժեքները ազդում դպրոցների ղեկավարման և առօրյա կյանքի վրա: Մենք կդիտարկենք նախորդ գլխում նկարագրված սկզբունքային ոլորտները:

5.1. Ղեկավարում, առաջնորդություն, կառավարում և հանրային պատասխանատվություն

Փուլ 1.

Առաջնորդությունը իրեն դիտում է պատասխանատու/հաշվետու միայն վերադասին (պաշտոնյա կամ ազդեցիկ անձ):	Ավտորիտար իշխանություն առանց խորհրդակցության:	Պարտավորությունները լիազորված են առանց գործողության ազատության :	Առաջնորդությունը ստանձնում է միանձնյա պատասխանատվություն՝ հերոսաբար կրում է բեռը:	Առաջնորդությունը ճանաչում է բազմազանությունը, բայց այն չի արժևորում:

Պետության օրենսդրությունը, դպրոցի խորհուրդները, արհեստակցական միությունները, ուսանողներն ու ծնողները, տեղական համայնքները՝ բոլորը պահանջներ ունեն դպրոցի ղեկավարությունից, հաճախ՝ հակասող: Ինչի՞ն պետք է առաջնություն տա դպրոցի ղեկավարը, եթե պահանջները անհամատեղելի են:

Դպրոցի ղեկավարը/առաջնորդը նախ և առաջ պատասխանատու է վերադասին: Դպրոցում ղեկավարը դիտվում է դպրոցի խորհրդի և/կամ պետության ներկայացուցիչ և հարգանքի է արժանանում իր պաշտոնական դիրքի և աստիճանի համար:

Այս փուլում իշխանությանը մասնակցությունը դուրս է համատեքստից: Նույնիսկ անհրաժեշտ չի համարվում որոշումներ ընդունելուց առաջ խորհրդակցել ուսանողների կամ աշխատակազմի հետ, հատկապես երբ հրահանգները հստակ են և հեշտ մեկնաբանելի: Եթե դպրոցի ղեկավարը օգտագործում է իր ստորադրյալների առաջարկները, դա պետք է ներկայացվի որպես իր սեփականը:

Որոշ առօրյա գործեր կարող են փոխանցվել ուրիշներին, ապահովելով, որ մանրամասն հրահանգավորվեն: Վերահսկողությունը կարևոր է:

Պատասխանատվությանը և ղեկավարմանը ուրիշները չեն կարող մասնակցել: Ղեկավարը լիովին պատասխանատու է դպրոցում ամբողջ գործունեության և բոլոր որոշումների համար: Նա նաև պատրաստ է կրել ձախողումների ողջ պատասխանատվությունը: Դպրոցը միշտ ներկայացվում է իր առաջնորդի/ղեկավարի միջոցով:

Բազմազանությունը ժամանակակից հասարակության խնդիրներից մեկն է: Կարևոր է առանց տարբերակման առնչվել անձանց և խնդիրների հետ. հիմնվելով առկա կարգերին ու հրահանգներին:

Բնութագրական մեկնաբանում.՝

«Ղեկավարը ե՛ս եմ»:
«Ես ամենից լավ գիտեմ»:
«Ավելի հեշտ կլիներ գործել ձեր առաջարկած ձևով, բայց կանոններն այս կետում շատ հստակ են»:
«Ես ինձ դիտում եմ որպես մարմնավորում այն ամենի, ինչ նշանակում է այս դպրոցը»:

Փուլ 2.

Ղեկավարությունը որոշ չափով իրազեկված է շահեկիցներից և նրա վրա հնարավոր բացասական ազդեցությունից:	Ղեկավարությունը որոշումը կատարելուց առաջ տեղեկացնում է մյուսներին:	Թույլատրվում է գործողության որոշ ազատություն, բայց խիստ վերահսկողությամբ: Նպատակը հաստատության անխափան ընթացքն է:	Առանց գործողության հռետորական պատասխանա-տվություն՝ բեռը հեռոսաբար կրելը՝ ինքնազոհաբերման երանգով:	Ղեկավարությունը ուշադրություն է դարձնում բազմազանությանը, բայց չկա այն արժևորելու իրական գործողություն:

Ավտորիտար առաջնորդությունը/ղեկավարությունը, ինչպես առաջին փուլում է, ավելի ու ավելի քիչ է գործում ժամանակակից Եվրոպայում:

2-րդ փուլում դեռևս շատ կարևոր է հավատարիմ լինել վերադասին , բայց կարելի է դիտարկել որոշ թույլ փորձեր մեղմացնելու ընդհանուր կարգի ազդեցությունը խոցելի անհատների վրա, նույնիսկ եթե դուք երբևէ չլսեք տնօրենի արտահայտած որևէ բացասական մեկնաբանություն վերադասի որևէ նոր հրահանգի վերաբերյալ: Ղեկավարը հասկանում է շահեկիցների հետ լավ հարաբերությունների առավելությունը և իրազեկումը դիտում է որպես հաղորդակցման միջոց: Սակայն դա գլխավորապես միակողմանի հաղորդակցում է և նպատակաուղղված է ղեկավարի կամ այլ վերադաս մարմինների որոշումների նկատմամբ հավանության մթնոլորտ ստեղծել:

Այս փուլում ղեկավարը շատ վտանգավոր է համարում համատեղ պատասխանատվությունը, քանի որ շահեկիցները անպատասխանատու գործելակերպով են վարվում: Քննադատությունը ավելի շատ դիտվում է կարգավորված առօրյայի խաթարում, քան բարելավման ելակետ, ուստի ավելի ապահով է թվում ջանքեր գործադրել համակարգի նկատմամբ մարդկանց հավատը ուժեղացնելու վրա:

Հետևաբար, կարևոր է հանդուրժողականության տպավորություն գործել: Միաժամանակ բազմազանությունը դիտվում է որպես շեղում նորմից. նպատակը՝ հարմարվողականության բարձրագույն աստիճանով առնչվելն է:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Սա արդեն որոշված է: Այլ հարցեր կա՞ն»:
«Ես չեմ կարող հասկանալ. ինչու՞ նրանք չեն հավանում այս նոր ընթացակարգը: Ես այն մանրամասն նկարագրել եմ մեր աշխատակազմի նախորդ հանդիպմանը»:
«Թվում է՝ դուք համաձայն չեք: Երևի ես բավականաչափ հստակ չարտահայտվեցի»:

Փուլ 3

Այս փուլում պետք է մի շարք կարևոր քայլեր ձեռնարկել ժողովրդավարական ղեկավարում ներմուծելու համար:

Առաջնորդությունը շահեկիցների պահանջմունքներին այն նույն կարևորությունն է տալիս, ինչ վերադասի և միություններ է ստեղծում զանազան առնչակից խմբերի հետ:	Պատասխանատվություն կրողներին գործողության լիակատար ազատություն է տրվում, բայց միայն հավելյալ ոլորտներում. առաջնային նպատակն է գործունեության անխափանությունը:	Առաջնորդությունը ազնվորեն աշխատում է համատեղ պատասխանատվության ուղղությամբ, որը հավանաբար համատեղ է միայն «հեշտ» ոլորտներում (տոնակատարություններ, արտադպրոցական գործունեություն և այլն):	Բազմազանության գիտակցում. գործունեությունը հեշտ դեպքերում (օր.՝ դպրոցական հրատարակություններում) ցուցադրում է բազմազանություն. առկա են ոչ-խտրական կարգավորումներ. ճանաչվում է կրոնական բազմազանությունը. ընդունելության քաղաքականությունը հիմնված է ներառման վրա. առանձնահատուկ կարիքները հաշվի են առնված և հավասար հնարավորություններ են տրված անկախ ծագումից և սեռից: Բայց դասավանդումն ու ծրագրերը քիչ են արտացոլում բազմազանությունը:

Ձեր պարտավորությունը նախ և առաջ արժեքների գործածումն է՝ ինչպիսիք են մարդու իրավունքները: Առաջնորդությունը կենտրոնանում է նպատակների և ոչ թե գլխավորապես ընթացակարգային հարցերի վրա: Կարևոր որոշումներն ընդունվում են միայն հարցերին առնչակիցների հետ խորհրդակցելուց հետո: Որքան հնարավոր է, որոշումները հիմնվում են համաձայնության վրա: Դպրոցի ղեկավարությունը և աշխատակազմը խոսքով և գործով ցույց են տալիս, որ ուսանողների կարծիքը հաշվի է առնվում: Շահեկիցների իրական ազդեցության կարևորությունը կենտրոնական հարցերի վրա ակներև է կրթական քաղաքականության բոլոր փաստաթղթերում: Վստահությունը գլխավոր բառերից է: Կանոններն ու առօրյա կարգը արտահայտված են ավելի շատ պարտականությունների, քան արգելքների ձևով:

Դպրոցի ղեկավարները կարևոր են համարում նաև ուսանողներին մատուցել ժողովրդավարության հիմնարար արժեքի գաղափարը: Դրա եղանակներից մեկը ուսանողներին որոշումների կայացմանը մասնակցելու արտոնություն տալն է, առնվազն, հեշտ ոլորտներում: Դպրոցի ղեկավարը դեռևս զգուշանում է չափազանց շատ իշխանություն տալ ուսանողներին և աշխատակազմին:

Բազմազանության նկատմամբ հարգանք է արտահայտվում:

Բազմազանությունը ընդունելի է և ձեռնարկվում են բազմապիսի միջոցներ ավելի խոր ըմբռնման և հավասարակշռության համար:

Բնութագրական մեկնաբանում.

> *«Նախքան դպրոցի բակը վերանորոգելը, մենք պետք է խորհրդակցենք երեխաների հետ: Նրանք այս հարցում գիտակ են»:*
> *«Դպրոցական խորհրդի ներկայացուցիչները պետք է դպրոցական նոր կանոնակարգի առաջարկ ներկայացնեն մեր աշխատակազմի հաջորդ նիստին: Նրանք իսկապես հակված են մեր կարծիքը լսելու»:*

Ձեր դպրոցի անցումը երրորդ փուլ շատ վտանգավոր կամ դժվար չի կատարվի, եթե յուրաքանչյուրի մասնակցության իրավունքի ձեր սատարումը հենված լինի ժողովրդավարական արժեքների անկեղծ, խոր հավատի վրա և այն գաղափարի, որ դուք երեխաներին դիտում եք որպես հարգանքի արժանի անձանց այլ ոչ դատարկ անոթներ՝ լցնելու օգտակար ունակություններով (կամ նույնիսկ մեզ պատկանող սիրելի առարկաներ, որ մենք պետք է ձևավորենք մեր և ոչ թե իրենց ցանկության համապատասխան: Այս գերխնամակալական մոտեցումը երեխաների լիազորությունները թուլացնելու ամենահրապուրիչ ձևերից մեկն է, քանի այն հիմնված է թվացյալ բարության և հոգատարության վրա):

Փուլ 4

Առաջնորդությունը աշխատում է համաձայնություն/վստահություն/հավատ ստեղծել տարբեր մակարդակների միջև, պաշտոնապես ճանաչում է շահեկիցների պահանջմունքները և օգտագործում է իր փորձը՝ ազդելու քաղաքականության ոլորտի որոշումների վրա:	Պաշտոնական և ոչ ֆորմալ խորհրդակցումը ստեղծում է տեղեկատվության պարբերական և կազմակերպված հոսք:	Համատեղ պատասխանատվություն նույնիսկ դժվար ոլորտներում (բյուջե, ռազմավարական պլանավորում, ուսուցիչների վերապատրաստում դպրոցում, մասնագիտական ինքնակատարելագործում, գնահատում, դասավանդում և այլն):	Առաջնորդությունը երաշխավորում է, որ բազմազանությունը դիտվում և կիրառվում է որպես դպրոցի ղեկավարման արժեք/հավելյալ արժեք: Բազմազանությունը ուսանողներին տալիս է հավելյալ/լրացուցիչ կարողություն և դպրոցը դարձնում է գրավիչ/ավելի լավը (ավելի բարձր կարգավիճակ): Դրական գործունեություն է ձեռնարկվում խոցելի խմբերին ընձեռելու լիակատար մատչելիություն և մասնակցություն:

Երբ ձեր դպրոցը անցնի երրորդ փուլ, դուք շուտով կպարզեք, որ ձեր կատարած որոշակի փոփոխություններ մեծ չափով արտաքին հարդարանք են, նույնիսկ եթե աշխատակազմի և ուսանողների մոտ աշխատանքից ստացած բավարարվածությունը աճել է և վանդալիզմը պակասել: Այժմ ձեր անելիքը կանոնավոր աշխատանքն է այնպիսի արժեքների ուղղությամբ, ինչպիսիք են փոխադարձ հարգանքը, իրավունքներն ու պարտականությունները և ամենից վեր՝ վստահությունը:

Մի բաղադրիչը, որը թերևս առավել անհապաղորեն անհրաժեշտ է հասնելու ժողովրդավարական դպրոցի նպատակին, վստահությունն է: Մեր կրթական համակարգին բնորոշ է եղել և դեռ առկա է անվստահությունը:

- անվստահությունը ուսանողների կարողությանը՝ զարգացնելու ինքնապատասխանատվությունը,
- անվստահություն՝ ծրագրերի ավելի մեծ ազատությամբ և ինքնավարությամբ բնութագրվող բաց ուսուցման միջավայրում լավագույն արդյունքների հասնելու՝ ուսուցիչների կարողության նկատմամբ,
- անվստահություն՝ ավելի մեծ ինքնավարության միջոցով ժողովրդավարական միջավայր ստեղծելու դպրոցի կարողության նկատմամբ,

և

անվստահություն՝ ծրագրերի չափորոշիչներով և կանոնակարգերով չկարգավորվող բոլոր ուսումնական հաստատությունների նկատմամբ:

Որպես ուսանողների հանրության, իր գործառույթը կատարելու համար դպրոցի բարելավման և վերափոխման ճիգերը կարող են հաջողվել, եթե կրթական համակարգերում որպես սկզբունք հաստատվի վստահությունը, և կրթական քաղաքականություն վարողների կողմից տեսանելի ազդակ ուղարկվի դպրոցներին ու կրթական գործունեությամբ զբաղվողներին:

Գուցե նաև կարիք կա և մեծ լավատեսության և դրական հայացքի մեր ապագայի նկատմամբ: Ձեր աշխատանքը պետք է կողմնորոշված լինի դեպի գործընթացը՝ երկարաժամկետ հեռանկարով: Հեռանկարը պետք է ընդլայնվի նաև մի այլ իմաստով. որպես դպրոցի ղեկավար, դուք ձեզ կարևորում եք նաև հասարակության մեջ, ոչ միայն ձեր դպրոցում:

4-րդ փուլում դպրոցը դիտվում է որպես ժողովրդավարական արժեքների կարևոր կրող: Դա բաց դպրոց է վերադասի հետ կանոնավոր հաղորդակցմամբ՝ նրանց հետագա որոշումներ կայացնելուն նպաստող: Դպրոցի բոլոր ասպարեզներում մեծ փոփոխությունները սակավ են իրագործվում մեծամասնության կամքի դեմ: Փոխզիջումը, փորձաշրջանները և վերանայումները նորմալ ընթացակարգեր են: Կանոններն ու հրահանգները հաստատվում են նրանց կողմից, ում դրանք վերաբերում են: Ղեկավարության պատասխանատվությանը պետք

է նպաստեն մասնագիտական գիտելիքները և, ինչպես ամեն այլ անձի դեպքում, անձնական կարծիքը և փորձառությունը:

Ղեկավարության հեղինակությունը հիմնվում է մասնագիտական և անձնական կարողությունների և ոչ թե դիրքի վրա:

Կարևոր է համարվում արժևորել բոլոր կարողությունները, որ մատչելի են կազմակերպությունում և շահեկիցներին:

Ուսանողների և աշխատակազմի համար հավելյալ արժեք է ներկայացնում դպրոցի ղեկավարման մասնակցությունը: Դպրոցական խորհուրդների ուսանող մասնակիցները ժողովների ընթացակարգի հատուկ վերապատրաստում են անցնում: Նրանք նաև սեփական բյուջե ունեն:

Առաջնորդությունը գնահատում և սատարում է բազմազանությունը գաղափարական և ռազմավարական պատճառներով: Դպրոցի միջազգային միջավայրը ուսանողներին լրացուցիչ կարողություն է տալիս, որը չէր կարելի ունենալ մեկուսացած, միատարր շրջապատում:

Բնութագրական մեկնաբանում.

> *«Դպրոցը պետք է դառնա մի տեղ, որտեղ դուք ստանում եք ժողովրդավարության բոլոր դրական կողմերը»:*
> *«Մենք ցանկանում ենք կերտել ակտիվ քաղաքացիներ, որոնք կառուցողական են գործում, այլ ոչ պարզապես դժգոհում»:*
> *«Ուսանողները իրենց ուսման ընթացքի լավագույն գիտակներն են»:*
> *«Երիտասարդները տարիքով մեծերից շատ չեն տարբերվում՝ նրանք ավելի երիտասարդ են, ուստի իրերը դիտում են այլ տեսանկյունից»:*

5.2. Արժեքակենտրոն կրթություն

Մեր դպրոցների գլխավոր նպատակը ոչ միայն գիտելիքի փոխանցումն է մի սերնդից մյուսին. ազգային կրթակարգերի մեծ մասը արտացոլում է արժեքների համալիր, որոնք էական են հասարակության համար:

Շվեդիայի կրթության մասին օրենքը բնորոշ օրինակ է. ազգային դպրոցական համակարգը պետք է «աշակերտներին գիտելիք տրամադրի և ընտանիքի հետ համագործակցելով, աջակցի նրանց ներդաշնակ զարգացմանը՝ որպես պատասխանատու մարդիկ և հասարակության անդամներ»: Այսպես ուրեմն, որքանո՞վ են ակներև ժողովրդավարական սկզբունքների և մարդու իրավունքների արժեքները մեր դպրոցների առօրյա աշխատանքում: Դպրոցի առաջնորդության և աշխատակազմի գործելակերպը ավելի շատ բան է բացահայտում գերիշխող արժեքների մասին, քան պաշտոնական փաստաթղթերը:

Փուլ 1

Դպրոցական ծրագիրը չի արտահայտում ԿժՔ-ի/ ՄԻԿ-ի արժեքները:	Առարկայի բովանդակությունը մանրամասն կարգավորվում է իշխանությունների կողմից:	Դասավանդման մեթոդները ընտրվում են ուսուցիչների կողմից:	Ծրագիրը նպատակաուղղված է համապատասխանությանը:	Դպրոցական դասագրքերը գերիշխող խմբի տեսակետը ներկայացնում են որպես նորմա, իսկ փոքրամասնությունների արժեքները՝ որպես շեղում:	Աղջիկներին չեն խրախուսում սովորելու ավանդական «տղամարդկային» առարկաներ:

Առաջին փուլում գիտելիքի և հմտությունների փոխանցումը (ինչպես գրելը և կարդալը) դուք դիտում եք որպես դպրոցի գերակա խնդիրը: «Գիտելիքը» մեծ չափով հանրագիտարանային է: Կարգուկանոնը և կայունությունը դիտվում են որպես կարևոր արժեք դպրոցի ներսում և

դպրոցից դուրս. միատարր հասարակությունը ցանկալի է: Այս արժեքների և գիտելիքի մասին նման տեսակետի փոխանցման լավ միջոց է որոշված դասացուցակին խստորեն հետևելը, որը քիչ տեղ է թողնում արտադասարանային գործունեության կամ նոր առարկաների համար: Ազգային կրթակարգից շեղումներ քիչ են նկատվում: Երիտասարդ սերնդի նկատմամբ հետաքրքրության աճի ժամանակակից երևույթները համարվում են ոչ կարևոր կամ ակադեմիական ցածր վարկ ունեն, ինչպես շրջակա միջավայրի և պատմության մասին գիտելիքը: Դպրոցական դասագրքերը պետք է արտացոլեն հասարակությունը այնպես, ինչպես նա իրականում կա: Դպրոցի խնդիրը չէ փորձել փոխելու ընդհանուր արժեքները: «Նորմալ» կամ «բնական» բառերը գործածվում են գերակա գործելակերպը կամ մեծամասնության խմբերը նկարագրելիս:

Դպրոցը կենտրոնանում է ավելի շատ սովորեցնելու, քան սովորելու վրա: Աշակերտները ունակ չեն դիտվում ընտրելու իրենց իսկ սովորելու մեթոդները և ուսուցիչը ժամկետների պլանավորումը կատարում է առանց խորհրդակցելու աշակերտների հետ: Արդյունավետ ուսուցումը կարևոր է: Դա այնքան ավելի է հեշտ, որքան միատարր են մեր ուսանողները:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Երեխաները լավ չեն դաստիարակված: Նրանք հարգանք չեն ցուցաբերում»:
«Շատ քիչ ֆիլմեր և հեռուստածրագրեր կարելի է մշակութային համարել: Կարիք չկա այդ բաները ներառել մեր ուսուցման մեջ»:
«Մենք պետք է պահպանենք մեր մշակութային ժառանգությունը»:

Փուլ 2

ԿԺՔ-ի/ՄԻ-ի արժեքները ներառված են ծրագրերում, բայց ոչ պարտադրող ոճով:	Ուսանողներին հնարավորություն է տրվում կարծիք արտահայտելու:	Ուսանողներին տրվում են ուսուցչի որոշած աշխատաձևերից ընտրության տարբերակներ:	Առանձնահատուկ կարիքները ընդունվում են: Մշակութային տարբեր պատկանելությունը դիտարկվում է թերություն, որը պետք է շտկել: Որոշ միջոցառումներ են իրականացվում հօգուտ բազմազանության:	Կողմնակալ դասագրքերը կարող են գործածվել, բայց անհամապատասխան մասերը պետք է անտեսել:	Հայտարարություններ են արվում փոքրամասնությունների խմբերի ընդունելության հայտերը ողջունելու մասին, բայց ոչ մի հաստատող գործողություն չի ձեռնարկվում աջակցելու ընդգրկմանը:

Երկրորդ փուլում դուք նկատում եք վերաբերմունքի փոփոխություն՝ ժողովրդավարական արժեքների և ուսանողների իրավունքների որոշակի ընդունում, որն արտահայտվում է պաշտոնական փաստաթղթերում: Երբ ուսանողների կարծիքը հաշվի է առնվում, դա գլխավորապես արվում է նպաստելու ուսուցիչների գործունեությանը: Ուսանողները կարող են օրինակներ բերել իրական կյանքից, որոնք կարելի է կիրառել դպրոցում ուսումնասիրվող նյութի հետ: Ուսանողների հետաքրքրությունների ոլորտներն օգտագործվում են, բայց միայն այն դեպքում, երբ դրանք նպաստավոր են ուսուցչի համար և միայն որպես լրացում տրված պլանին կամ որպես ուսման դրդապատճառներն ուժեղացնող մեթոդ:

Դասավանդման եղանակի ուսուցչի ընտրությունը պետք է հարգել: Ուսուցիչները մասնագիտական գիտելիք ունեն, իսկ ուսանողները՝ ոչ: Երբ ուսանողներին ընտրության ազատություն է տրվում, գլխավոր նպատակն այն է, որ նրանք շարունակեն հաճույքով աշխատել ուսուցչի որոշած որևէ թեմայով:

Կարևոր է համահարթեցնել մշակութային կամ այլ տարբերությունները որքան հնարավոր է: Ձեռնարկված միջոցառումների նպատակը մեծամասնությանը հարմարվելն է, ոչ թե ներգրավվելը: Մեծամասնության արժեքները դեռևս նորմա են: Ֆիզիկական խոչընդոտները և սովորելու որոշ բարդությունները ուշադրության են արժանանում: Մշակութային/սոցիալական/էթնիկական բազմազանությունը որքան հնարավոր է անտեսվում է:

Կայունությունը կարևոր է և հեշտ է ձեռք բերել միատարր հասարակության մեջ:

Ուսանողների և աշխատակազմի նոր գոյացումները կարող են դրան խանգարել, ուստի եթե նույնիսկ փոքրամասնական խմբերից հայտեր են ընդունվում, որևէ ակտիվ ջանք չի արվում ընդլայնելու ներգրավման հիմքը:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Նախքան իրենց իրավունքները պահանջելը ուսանողները պետք է ցուցադրեն պատասխանատվություն կրելու և կիրառելու ունակությունը»:
«Ժողովրդավարությունը ուսուցանվում է հասարակագիտության և պատմության դասերին»:
«Ես եմ գիտակը»:
«Այլ մշակույթներին պատկանող ուսանողները հետաքրքիր են»:
«Եկեք այս ամենին նայենք կանանց տեսակետից»:

Փուլ 3

Երրորդ փուլը նշում է իրական փոփոխություն: Այստեղ վարքագիծը շատ ավելի մեծ համաձայնության մեջ է քաղաքական փաստաթղթերում արտահայտված արժեքների հետ:

ԿԺՔ-ի/ՄԻ-ի արժեքները ներառված են կրթակարգի հիմնական մասում, արտահայտելով հիմնարար նշանակություն կրթության համար: Դպրոցի քաղաքականությունը շեշտում է մարդու իրավունքները հարգելու կարևորությունը:	Ուսուցիչները խրախուսվում են ուսանողներին ուսումնական գործընթացի մեջ ներգրավելու համար: Ուսուցիչները և ուսանողները միասին պլանավորում են: Կա անհատական ընտրության հնարավորություն:	Ծրագիրը հարմար է բոլոր ուսանողների համար:	Կողմնակալ դպրոցական դասագրքեր չեն թույլատրվում:	Փոքրամասնությունների հաջողությունները և մշակութային բացառիկ գծերը ճանաչվում և գովաբանվում են:

Երրորդ փուլում աշխատողների համար մարդու իրավունքների արժեքները ուղեցույց են առօրյա աշխատանքում: Ժողովրդավարությունը չեն սովորեցնում որպես առանձին առարկա, այլ կիրառվում է բազմաթիվ տարբեր համատեքստում: Քննադատական և վերլուծական մտածողությունը կարևոր ունակություններ են և կարող են ուսումնասիրվել շատ թեմաների մեջ:

Ուսուցիչները և դպրոցի ղեկավարությունը ծրագրի ստրուկները չեն: Կանոնները բաց են և ոչ շատ մանրամասն: Իրավունքները միշտ կապված են պարտականությունների հետ: Աշխատակազմի և ուսանողության համար ժողովրդավարության և լիազորությունների բարձր մակարդակ ունեցող դպրոցը առանց կանոնների դպրոց չէ:

Ղեկավարներն ու աշխատակազմը արժևորում են բազմազանությունը և օգտագործում այն՝ ուժեղացնելու ուսանողների հասարակական կարողությունները և ընդլայնելու նրանց հարաբերման շրջանակները: Փոխանակ գործածելու «նորմալ» կամ «բնական» բառերը՝ նկարագրելու համար գերիշխող մշակույթը և փոքրամասնությունները բնութագրելու որպես «տարօրինակ», ուսուցիչները հոգ են տանում գոյություն ունեցող բազմազանությունը համարժեք տերմիններով նկարագրելու մասին:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Մենք պատիվ ունենք, որ ծնողները վստահել են մեզ իրենց երեխաների կրթության գործը»:
«Այստեղ մենք մեր ուսանողների համար ենք»:
«Համաշխարհայնացումը դեռ նոր է սկսվում: Մեր աշակերտները շատերից ավելի լավ պատրաստված կլինեն ապագա հասարակության մեջ ապրելու համար:

Փուլ 4

Դպրոցի բարոյական նորմերը հիմնված են հավասարության և մարդու իրավունքների նկատմամբ հարգանքի վրա և տոգորված են դրանցով. դպրոցի ղեկավարները ժողովրդավարության և հարգանքի օրինակ են ծառայում:	Ուսանողները մասնագետներ են դիտարկվում իրենց ուսման մասով:	Դպրոցի առաջնորդությունը խոսքով և գործով ցուցաբերում է հարգալից և բաց վերաբերմունք բազմազանության հանդեպ:	Երբ անկողմնակալ տեքստեր չկան, դպրոցը ստեղծում է իր սեփական ուսումնական նյութերը:	Բազմազանության հետ վարվել սովորելը դիտվում է որպես արժեքավոր հավելյալ ունակություն բոլոր ուսանողների և ուսուցիչների համար:

Այս փուլում կարիք չկա արժեքների հետագա բացատրության: Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և մարդու իրավունքների արժեքները ներգրավվել են դպրոցական կյանքի մեջ:

Անհարգալից վերաբերմունքի կամ որևէ այլ անբարո միտումների ամեն մի նշան լուրջ է ընկալվում: Ուսումնական գործունեությունը պարբերաբար գնահատվում է ուսանողների կողմից: Ուսանողները գնահատում են նաև իրենց աշխատանքը: Դպրոցը ժամանակ և ռեսուրսներ է տրամադրում սովորելու բազմազանությունից և նրա մասին: Ապագայի վերաբերյալ ընդհանուր հայացքը լավատեսական է:

Բնութագրական մեկնաբանում.

> *«Ես չեմ դադարում զարմանալ, թե որքան խելամիտ և հասուն են մեր ուսանողները: Ինչպիսի՜ տարբերություն այն ժամանակից, երբ ես էի դպրոց գնում»:*
> *«Երբ մեր ուսանողներն ավարտում են դպրոցը, նրանք գիտեն, թե ինչն է ամենից լավ իրենց և իրենց շրջապատի համար: Նրանք քննադատական մոտեցում ունեն և հեշտ չեն ենթարկվում մեքենայությունների»:*
> *«Մենք բարելավվում ենք, բայց դեռ շատ բան ունենք սովորելու»:*

5.3. Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավվածություն. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում

Համագործակցությունը, հաղորդակցումը և ներգրավվածությունը էական արժեքներ են[4], եթե դպրոցը իրոք ցանկանում է ի վիճակի լինել պնդելու, որ ինքը կրթում է ուսանողներին հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության: Որպեսզի ժողովրդավարությունը գործի, պետք կլինի լավ հաղորդակցում: Ժողովրդավարության մեջ ակտիվ քաղաքացիները ըստ սահմանման պետք է ներգրավված լինեն և պետք է սովորեն համագործակցության, բանակցությունների և փոխզիջման հմտություններ: Նրանց իրավունքների հետ տրվում են և պարտականություններ: Այդ պարտականություններից մեկը ակտիվ մասնակից լինելն է, իսկ մյուսը պետք է լինի հանդուրժողականության կիրառումը՝ որպես բազմազանության արժևորման մի մաս. այսպիսով դարձյալ ցուցադրվում է փոխկապակցվածությունը Եվրոպայի Խորհրդի՝ ԿԺՔ-ի երեք սկզբունքների հետ:

Բնական էր սպասել, որ այս արժեքները տեսանելիորեն և շոշափելիորեն ներկայացված լինեին դպրոցի գործունեությունում: Ճիշտ այնպես, ինչպես ակտիվ քաղաքացիները ներգրավված են հանրության մեջ, այդպես էլ պետք էր սպասել, որ ուսանողները ներգրավված լինեին դպրոցի հանրության մեջ. դպրոցից, որը պնդում է, թե ժողովրդավարական է, պետք է սպասել, որ ակտիվորեն ներգրավված լինի ավելի լայն հանրության մեջ:

4. Տե՛ս հավելված II. EDC values and Audigier's Key Competences.

Բայց կան ուժեր, որոնք կարող են գործել այդպիսի ժողովրդավարական ներգրավվածության դեմ: Անշուշտ ճիշտ է, որ դպրոցներին թույլ է տրվում ինքնորոշման նշանակալից շրջանակ: 1-ին սկզբունքային ոլորտի վերոնշյալ քննարկումը վերաբերում էր նրան, թե ինչ չափով դպրոցի առաջնորդությունը կարիք ունի գործելու ի շահ դպրոցի և ուսանողների և այլ շահեկիցների, երբեմն մեղմացնելով կառավարության և հասարակության կողմից արտաքին ճնշումների ազդեցությունը: Հետևաբար կարող է պահ լինի, երբ դպրոցը կարիք ունենա իրեն պաշտպանելու հասարակական ճնշումներից, զգալով, որ դրանք գործում են իր շահերի դեմ: Դա թերևս բնական միտում է, որը միշտ առկա է ժողովրդավարության մեջ, ուստի սովորական է: Ներկայումս սակայն Եվրոպայի մի շարք երկրներում նշանակալից ճնշում է նկատվում դպրոցի վրա՝ կրթական շուկայի ներսում նրանց գործունեության շրջանակում: Շուկայական ուժերը և դպրոցների միջև ակտիվ մրցակցությունը դիտվում են որպես հզոր միջոցներ դպրոցի բարելավման և չափանիշների բարձրացման ուղղությամբ:

Փուլ 1

Դպրոցը պետք է ինքնակատարելագործվի լավագույնը լինելու համար և, հետևաբար, ուսանողները պետք է կատարելագործվեն հանուն դպրոցի:	Առաջնորդությունը կենտրոնանում է զուտ դպրոցական խնդիրների և նրա անխափան գործունեությանը, որը պետք է ապահովվի ամենից առաջ:	Դպրոցը չի խրախուսում ծնողների ներգրավվածությունը կամ խորհրդատվությունը. մասնագետը հաստատությունն է:	Դպրոցը իրազեկ է պահում ծնողներին իր գործունեության մասին:	Չի խրախուսվում «դրսեցիներին» ներգրավել դպրոցում:	Այլ հաստատությունները դիտվում են որպես մրցակիցներ. լավ փորձառությունը պահվում է դպրոցի ներսում:	Դպրոցի դերը չէ սեռերի հավասարության աջակցումը. աղջիկներն իրենք պետք է ջանք թափեն: Փոքրամասնական կամ անբարենպաստ խմբերը դիտվում ավելի ցածր չափանիշներին համապատասխանող և հետևաբար, դիտվում են որպես վտանգ:

Մրցակցելու և հարևաններից ավելի լավ գործելու ճնշումը դպրոցը կարող է տանել դեպի որոշակի կղզիացում և հովանավորչություն, որը ոմանց կարծիքով, առկա է ժողովրդավարության մեջ: Այդ ճնշման պայմաններում դպրոցը կարող է ուսանողների կողմից բարձր չափանիշների հասնելը դիտել ոչ այնքան նրանց համար կարևոր նպատակ, որքան հաստատության գոյատևման կենսական նշանակետ. այսպիսի հանգամանքներում դպրոցը պետք է գերադասի ընդունել վստահելի, կանխատեսելի և ջանասեր երեխաների և անբարենպաստ անցյալ ունեցող կամ այլ փոքրամասնությունների երեխաներին սկսի դիտել որպես հնարավոր ձախողակների, որոնք կարող են վտանգել բարձր ցուցանիշները ավարտական քննություններում:

Նշված ճնշումը կարող է դպրոցին հետ պահել այլ դպրոցների հետ օրինակելի փորձի և մասնագիտական փորձառության փոխանակելուց: Եթե դասավանդման և ուսումնառության նրա ռազմավարությունը հաջող է համարվել, կարող է ուժեղ մղում առաջանալ դրանք գաղտնի պահել. մյուս դպրոցների ուսուցիչները ավելի մրցակիցներ, քան գործընկերներ են դիտարկվում: Այս պայմաններում հարաբերությունները դպրոցից դուրս այլ մարմինների կամ անհատների, գործարարների կամ ՀԿ-ների հետ, հավանական է, որ ձևավորվեն ավելի շատ որոշ նյութական առավելություն ձեռք բերելու համար, քան իրական գործընկերության կամ ժողովրդավարական համագործակցության հասնելու նպատակով:

Հետևաբար, մի շարք պատճառներով դպրոցի ինքնորոշման երազանքը կարող է նրան ավելի շատ հետ, քան առաջ տանել ժողովրդավարության ուղիով:

Առաջին փուլում դուք կարող եք դպրոցի վերաբերյալ որոշ չափով սահմանափակ մտածելակերպ ունենալ: Դպրոցի շահերը առաջնային են և դրսի ազդեցությունները (ներառյալ

ծնողներինը) թվում է, միայն վնաս կարող են պատճառել. լավագույն դեպքում նրանք տեղյակ չեն, թե իրապես որոնք են դպրոցի կարիքները և նպատակները, իսկ վատթարագույն դեպքում նրանք կարող են մրցակիցներ դառնալ, որոնք կարող են օգուտ քաղել, տեսնելով որ դպրոցը որևէ ուղղությամբ թուլանում է:

Իրենց՝ ուսանողներին պետք է հիշեցնել, որ դպրոցն ավելի գերակա է, քան մնացյալը, ուստի նրանք պետք է ապացուցեն, որ արժանի են դպրոցին: Բազմազանությունը հիմնախնդիր չէ: Դպրոցի գործը չէ ընդառաջ գնալ խոցելի խմբերին և փոքրամասնություններին, դրանից բացի, այդ երեխաները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ դպրոցի ակադեմիական ցուցանիշների վրա և այդպիսով վնասել նրա դիրքին:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Դպրոցի շահերը առաջնային են»:
«Ուսանողները պետք է համապատասխանեն դպրոցի պահանջներին. մենք չենք կարող ժամանակ և էներգիա ծախսել նրանց վրա, ովքեր չեն համապատասխանում»:
«Մենք չենք ցանկանում, որ ուրիշ մարդիկ միջամտեն. դպրոցը լավատեղյակ է»:

Փուլ 2

Դպրոցը ցանկանում է, որ ուսանողները գերազանցեն բոլորին կարգավիճակը բարձրացնելու նպատակով:	Որոշ չափով ընդունվում է, որ դպրոցը ավելի լայն հանրության մաս է, բայց նրա հետ քիչ կամ բացարձակ չի առնչվում:	Դպրոցը գիտի, որ գոյություն ունի իր ուսանողների և մասամբ նրանց ծնողների համար, բայց բոլոր իմաստներով նրանց գործընկեր չի համարում:	Ուսանողներն ու ծնողները ճանաչվում են որպես շահագրգիռ կողմեր, բայց ոչ որպես մասնակիցներ, առավել ևս՝ դպրոցի մասին ամենագիտության սուբյեկտներ:	Դպրոցը կարող է գործ ունենալ գործընկեր կազմակերպության հետ, բայց զգուշավոր է նրանց նկատմամբ և իրականում միայն նյութական աջակցություն է ակնկալում:	Դպրոցը պատրաստ է հրապարակել օրինակելի փորձը, բայց իր դիրքի բարելավման նպատակով՝ այլ ոչ փորձի փոխանակման համար:	Դպրոցը պասսիվ է խոցելի կամ փոքրամասնությունների խմբերի նկատմամբ. նա համարում է, որ ներգրավվելը նրանց պարտականությունն է, եթե կա դրա ցանկությունը:

Երկրորդ փուլում դուք հավանաբար կցանկանայիք, որ ձեզ դիտեն որպես հանրության մեջ որոշակի դեր խաղացող: Ուստի հաճելի է, երբ հանրության խմբերը կարող են օգտվել դպրոցի որոշ կարողություններից: Հաղորդակցումը ծնողների և ընտանիքների հետ կարևոր է. դպրոցը ցանկանում է նրանց տեղեկացնել իր սպասելիքների մասին, բայց դա չի խրախուսում հետադարձ կապը: Եթե դուք էությամբ ձեռներեց եք, կարող եք կապ հաստատել գործարարների հետ. գրավիչ է գործարարների հովանավորությամբ ֆինանսավորման գաղափարը, քանի դեռ գործարարները փոխադարձելու պահանջ չեն ներկայացնում:

Դուք հպարտ եք գերազանց ուսումնառության գաղափարներով, որ ներդրել եք դպրոցի գործունեությունում. դրա շնորհիվ ձեռք բերած համբավը բարձրացնում է դպրոցի վարկը: Սակայն դուք գուցե չէիք ցանկանա դիտարկել մանրամասնությունները. իմաստ չունի մանրամասները տեղեկացնել, սակայն առնվազն պետք է գիտակցել, որ դպրոցն առաջ է գնացել այնքան, որքան դուք ձեր անցյալ տարվա քննություններում: Ձեզ համար շատ հաճելի է, որ փոքրամասնությունների խմբերից դիմում են ձեր դպրոցն ընդունվելու համար: Սակայն նրանք պետք է տեղեկացվեն ջանասիրաբար սովորելու անհրաժեշտության մասին:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Մենք միշտ ապահովում ենք, որ ծնողներն իմանան, թե ինչ է սպասվում»:
«Դպրոցը ձեզ համար է. նրա պատիվը չգցեք»:
«Մենք ողջունում ենք գործարարների հովանավորությունը»:
«Մենք ողջունում ենք ջանասեր ուսանողներին փոքրամասնությունների խմբերից»:

Փուլ 3

Ճնշում է գործադրվում ուսուցիչների և ուսանողների վրա բարձր առաջադիմության հասնելու համար՝ նկատի ունենալով մրցակցությունը:	Դպրոցը ընդգրկված է հանրության գործունեության մեջ և աջակցում է դրան, բայց մասնակից չի դարձնում հանրությանը իր գործունեությանը:	Կանոնավոր կապ կա ուսանողների ծնողների և ընտանիքների հետ. դպրոցը լսում է նրանց կարծիքը: Տեղեկատվության հզոր հոսք է գալիս դպրոցից և ծնողները խրախուսվում են հայտնելու իրենց կարծիքը:	Դպրոցը կապ է պահպանում կազմակերպությունների հետ, որոնք ողջունելի հյուրեր են, հատկապես որպես դասախոսներ և խորհրդատուներ:	Դպրոցը պատրաստակամորեն փոխանակում է իր օրինակելի փորձը այլ դպրոցների և մասնագետների հետ:	Դպրոցը նշանակալից ջանքեր է գործադրում ընդունելու փոքրամասնությունների և դժվար հասանելի խմբերին, նրանց թվից ուսանողներ և ուսուցիչներ ներգրավելու, միավորելու նրանց դպրոցի մշակույթում և հաջողության հասցնելու:

Այս փուլում դուք կհպարտանաք ձեր դպրոցի հասարակական գործունեության աստիճանով: Հիանալի է տեսնել, որ այդքան շատ ուսանողներ ընդգրկված են հասարակական գործունեության մեջ. նրանց ամանորյա միջոցառումները ծերերի համար հրաշալի են:

Դուք հակված եք ծնողներին հնարավորություն տալ արտահայտվելու իրենց երեխաներին տրամադրվող կրթության մասին, բայց ափսոս որ նրանց այնքան շատ գաղափարներ իրականում իրագործելի չեն: Այնուամենայնիվ արտահայտվելը դրական է:

Կա նաև մեկ այլ առավելություն այն ձևի մեջ, որով դուք հրավիրում եք ծնողներին, տեղի գործարարներին և իշխանություններին գալ և ուսանողներին հաղորդել իրենց փորձն ու գիտելիքը: Լավ է նաև ունենալ կանոնավոր հանդիպումներ դպրոցների աշխատակազմի հետ և փոխանակել օրինակելի փորձը: Դպրոցը ակտիվորեն ընդունում է դիմումներ փոքրամասնություններից և դժվար հասանելի խմբերի ուսանողներից և օգնում նրանց հարմարվելու դպրոցի մշակույթին:

Բնութագրական մեկնաբանում.

> *«Մենք ողջունում ենք, որ շատ այցելեն դպրոց: Ծնողներին նույնպես միշտ հրավիրում ենք»:*
> *«Մենք խորապես խրախուսում ենք բազմազանությունը»:*
> *«Մենք ակնկալում ենք, որ ուսանողները նվաճումներ ունենան և ուրախ ենք, երբ դա իրականանում է»:*

Փուլ 4

Կրթության բարձր որակը ուսանողների համար է. իրականում դա նպաստավոր է և՛ դպրոցին, և՛ համայնքին:	Բոլոր շահեկիցները և համայնքը դիտվում են որպես դպրոցին նպաստող և դրանից օգտվող:	Դպրոցը դիտում է բոլոր շահեկիցներին և գործընկերներին, որպես արժեքավոր նպաստատուների, ինչպես նաև հնարավոր շահառուների, ավելին, քան գործընկերությունն է. սա իրապես ժողովրդավարական ներգրավվածություն է:

Այս սկզբունքային ոլորտում ԿԺՔ-ի երեք սկզբունքները մեծ չափով միաձուլվում են. երբ համագործակցության, հաղորդակցման և ներգրավվածության ժողովրդավարական արժեքները ներդրված են դպրոցական կյանքում, նրանք չեզոքացնում են մրցակցության բացասական ազդեցությունը: Այս փուլում բաղադրիչները միավորվում են: Ինչպես երևում է աղյուսակից, դպրոցի այցելուները գործընկերներ են համատեղ գործունեության մեջ՝ հօգուտ բոլորի: Ներառվածությունը համայնքի մեջ և համայնքի միջոցով դիտվում է որպես ամբողջապես երկկողմանի գործընթաց հօգուտ բոլորի:

Դպրոցը վստահում է(և օգնում) իր ուսանողներին առաջադիմելու. այդ վստահությունը վարձատրվում է հաստատության դիրքին նպաստելով, բայց առաջնային շարժիչ ուժը չէ, քանի որ դպրոցը շատ լավ գիտակցում է, որ գոյություն ունի և աշխատում է ուսանողների և ամբողջ հասարակության համար:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Մենք բոլորս դրա մասն ենք»:
«Մենք աշխատում ենք միասին. մենք տալիս ենք դպրոցին և դպրոցը վերադարձնում է մեզ»:
«Եվ տեսեք, թե որքան լավ են մեր ուսանողները հանձնում քննությունները»:

5.3. Ուսանողների կարգապահությունը

Կարգապահությունը մնում է գլխավոր մտավախությունը այն դպրոցների և ուսուցիչների համար, որոնք չեն կարողանում տեսնել թե ուր է տանելու ժողովրդավարական ընթացքը: Նրանք վախենում են, որ ձայն ստացած ուսանողներին հնարավոր չի լինի կարգի հրավիրել. նրանք կառարկեն ամեն մի հրահանգի դեմ. նրանք կթուլացնեն դպրոցի հեղինակությունը. քաոս կտիրի:

Ժողովրդավարական փորձառությունը ճիշտ հակառակն է, բայց դա այստեղ քննարկելու հարց չէ: Ներքոշարադրյալ աղյուսակը առանձնանում է նրանով, որ գործողությունները ավելի քիչ են ուղղված երեք սկզբունքներին, քան մյուս սկզբունքային ոլորտները, քանի որ ամեն ինչ միանում է համագործության մեջ: Այստեղ չորս փուլերը իրականում որոշ չափով կանխատեսելի են, ածանցվելով մյուս երեք Հիմնական ոլորտներից:

Փուլ 1

Դպրոցի ղեկավարությունն ընդունում և կիրառում է կանոնները, նույնիսկ երբ ուսանողները բացահայտորեն վրդովվում և դիմադրում են:	Կանոնը կանոն է և որևէ թողտվություն չի կարող լինել տարբեր մշակույթների, ծագման կամ պահանջմունքների համար:

Սույն՝ առաջին փուլում դպրոցը սահմանում է բոլոր կանոնները: Ուսուցիչները, կամ ավելի ճշգրիտ, դպրոցի ղեկավարները ավելի լավատեղյակ են:

Այդ մասին որևէ քննարկում չի կարող լինել: Չկա այս կանոններին չհետևելու որևէ պատրվակ (օր՝ «տարբերությունը»):

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Արեք, ինչ ձեզ ասում են, թե չէ՛...»:
«Ինձ չի հետաքրքրում, թե դուք տարբեր եք. դուք գիտեք կանոնները»:

Փուլ 2

Դպրոցի ղեկավարությունը ընդունում և կիրառում է կանոնները, բայց որոշ արձագանք է ակնկալում ուսանողներից և հաճախ հիասթափվում է:	Դպրոցը որոշակի ուշադրություն է դարձնում ուսանողների բազմազանությանը և կարող է մի շարք կանոնների մեջ արտացոլել տարբերությունները (օր. հագուստը և այլ կրոնական արարողություններ):

Դուք ցանկանում եք, որ ուսանողները պատասխանատվություն կրեն և երբեմն զրուցում եք նրանց հետ այդ մասին, բայց նրանք միշտ հուսախաբ են անում ձեզ:

Դուք հանդուրժողական եք տարբերությունների նկատմամբ. օրինակ. դուք բարդություններ չեք ստեղծում կրոնական տոնակատարությունները նշելու համար: Այն հասարակություններում, որտեղ դպրոցական համազգեստ են կրում, դուք ճկունություն եք ցուցաբերում կրոնական կարգով հագնվող ուսանողների նկատմամբ:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Ինչո՞ւ եք անպատասխանատու վարվում»:
«Ինչո՞ւ եք ինձ միշտ հուսախաբ անում»:
«Սա հանդուրժողական դպրոց է»:

Փուլ 3

Թեև սահման կա ընդունելի զիջումների աստիճանի մեջ, շատ կանոններ քննարկվում և համաձայնեցվում են ուսանողական մարմնի հետ...	... և շատ ուսանողներ համագործակցում են և նույնիսկ օգնում են պարտադրելու վարքի կանոնները:	Փոքրամասնությունները ներգրավված են խորհրդակցման մեջ, որը մատչելի է նրանց համար:

Առկա է այն զգացողությունը, որ թեև դպրոցն է որոշում կանոնները, կա լայն հնարավորություն քննարկման և բանակցությունների համար: Ուսանողները պատրաստակամորեն ընդգրկվում են դրա մեջ և փոխզիջումներ են արվում: Այդպիսի քննարկումները միշտ ապահովում են, որ փոքրամասնությունների կարծիքները լսվեն: Ավագ ուսանողները պատրաստակամ են ստանձնել իշխանությունների դերը՝ այս կանոնների կատարման համար: Նրանք առաջնորդում են ավելի փոքր հասակի երեխաներին:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Մենք կարող ենք խոսել այդ մասին, բայց կա սահման»:
«Ինչ-որ մեկը պետք է կարգ պահպանի. դուք գիտեք կանոնները»:
«Մենք ասելիք ունենք դրա մասին»:
«Մենք ստուգել ենք՝ փոքրամասնությունների խմբերը հարմարված են միջավայրին»:

Փուլ 4

Դպրոցի գործունեությունը և վարքի նորմերը մշակվում են ուսանողական մարմնի հետ քննարկելով և խորհրդակցելով՝ երաշխավորելով բոլոր փոքրամասնությունների լիովին ընդգրկվածությունը. ուսանողները խաղային մեթոդով ուսուցանվում են խաղալ և/կամ «լավ քաղաքացիներ» ու պաշտոնյաներ (տեսուչներ) վերոնշյալի իրագործումը ապահովելու նպատակով:

Կանոնները որոշվում են ժողովրդավարորեն կամ առկա աշխատանքային խմբերի միջոցով կամ նոր քննարկումներով՝ ընթացքին հետևելով ժողովրդավարորեն: Արդյունավետ գործող կարգուկանոնը բոլորի շահերից է բխում, քանի որ դրա պլանավորման մեջ յուրաքանչյուրը ներդրում է ունեցել:

Երբ փոխադարձ հարգանքի մթնոլորտ է տիրում, չկա «մենք և այլք»-ի վերաբերմունք ուսուցիչների և ուսանողների միջև ապա ճնշումներն էլ նվազագույնին են հասնում:

Բնութագրական մեկնաբանում.

«Սա մեր դպրոցն է. մենք ենք ապահովում դրա գործունեությունը»:
«Այս դպրոցը բոլորի համար է: Դա պետք է լավը լինի բոլորի համար»:

6. Քայլ առ քայլ. ժողովրդավարական ղեկավարման ուղին

Ուրեմն որտեղի՞ց եք սկսում: Քանի որ պարզել եք, որ ժողովրդավարական ղեկավարումը միակ ճանապարհն է, դուք պետք է որոշեք, թե որտեղից եք ցանկանում սկսել: Դպրոցի կառավարումը իրականացվում է մի շարք ասպարեզներում՝ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ: Ժողովրդավարական ղեկավարման ձեր մակարդակը կարող է շատ պարզ երևալ նրանից, թե ինչպես եք դուք վերաբերվում վերադաս մարմիններին, աշխատակազմին և ուսանողներին առնչվող ֆորմալ գործընթացներին, բայց թերևս ավելի շատ նրանից, թե ինչպես եք լուծում առօրյա ոչ ֆորմալ խնդիրները:

Ձեր տեսլականը, առօրյա խնդիրների կառավարումը, կոնֆլիկտների լուծումը, ուսանողների, աշխատակազմի և այցելուների հետ ոչ ֆորմալ հանդիպումները՝ այս ամենը ավելի, քան որևէ գրավոր հռչակագիր, արտացոլում են, թե ինչն եք դուք իրապես ամենից շատ արժևորում: Անշուշտ, սրանից չի հետևում, թե օրենքներն ու կանոնները կարևոր չեն կամ կարող են անտեսվել:

Այս գլխում դուք կարող եք գործնական խորհուրդներ գտնել թե ինչպես քայլ առ քայլ առաջանալ դպրոցի ավտորիտար ղեկավարումից դեպի ժողովրդավարականը այն ֆորմալ և ոչ ֆորմալ գործընթացներում, որոնցով պետք է զբաղվի դպրոցի առաջնորդը:

Սկզբունքային ոլորտներն են.

1. Ղեկավարում, առաջնորդություն և հանրային պատասխանատվություն
2. Արժեքակենտրոն կրթություն
3. Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավվածություն. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում
4. Ուսանողների կարգապահություն

Մենք լուսաբանում ենք, թե ինչպես կազդեն այս չորս Սկզբունքային ոլորտները ժողովրդավարական ղեկավարման վրա՝ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ չորս բնորոշ համատեքստում:

Ֆորմալ համատեքստ

Դպրոցը հաստատություն է և շատ առումներով՝ բյուրոկրատական: Որպես տնօրեն դուք պետք է իմանաք կանոններն ու ընթացակարգերը և դրանց ազդեցությունը մարդկանց վրա: Ուստի դուք պետք է օգտագործեք հանդիպումներն ու կառույցները՝ կատարելու ձեր պաշտոնեական լիազորությունները: Սա չպետք է գործի ժողովրդավարացման ձեր ջանքերի դեմ. ընդհակառակն, ֆորմալ կարգավորումները ձեզ ավելի շատ հնարավորություններ են տալիս տարածելու ժողովրդավարությունը, քան ոչ ֆորմալները: Մենք կդիտարկենք չորս ֆորմալ համատեքստ, որտեղ կարող են արտահայտվել ձեր վերաբերմունքն ու արժեքները.

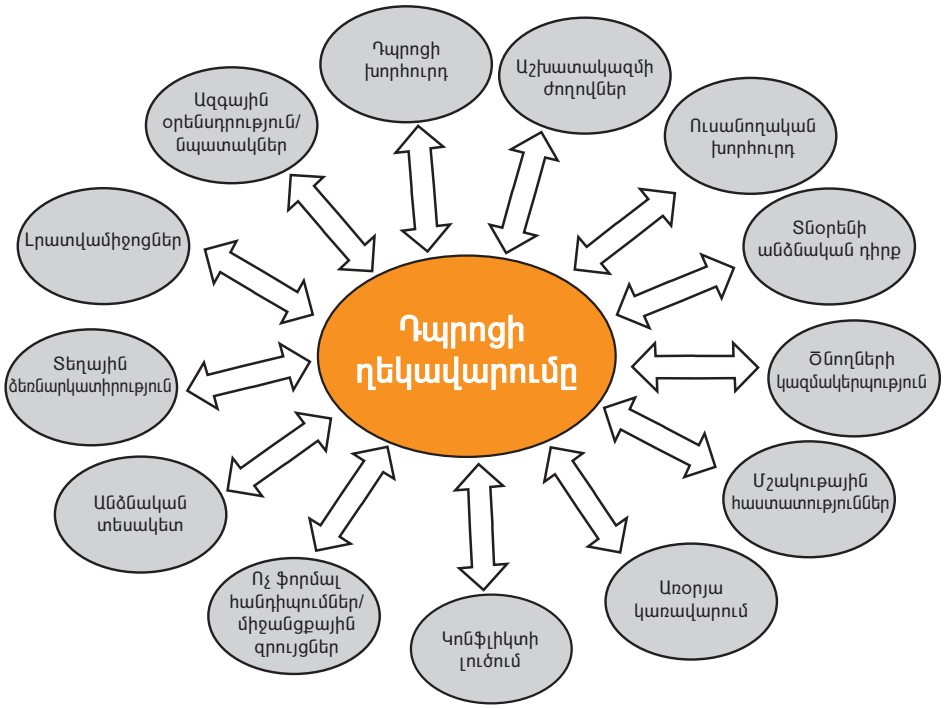
Անձնական դիրքը
Դպրոցական խորհուրդը
Աշխատակազմի ժողովները
Ուսանողները

Ոչ ֆորմալ համատեքստ

Դպրոցում տնօրենը երբեք չի կարող առաջնորդի դերից դուրս գործել. առօրյա համատեքստին ձեր արձագանքի մասին միշտ դատում են այդ դերի հետ կապված սպասելիքների և պահանջների համաձայն: Ինչ եք դուք անում ավելի կարևոր է, քան թե ինչ եք դուք քարոզում: Ինչպես նախորդում՝ մենք կդիտարկենք չորս ոչ ֆորմալ համատեքստ, որտեղ կարող են արտահայտվել ձեր վերաբերմունքն ու արժեքները.

Անձնական տեսակետ
Միջանցքային զրույցներ/շփումներ
Առօրյա կառավարում
Կոնֆլիկտի լուծում

Մյուս էջի աղյուսակը ցույց է տալիս, թե որքան ասպարեզներ կան՝ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ, որտեղ դուք աշխատում եք և որոնք կարող եք օգտագործել որպես հնարավորություններ: Մտածեք այդ մասին և ապա առաջ շարժվեք՝ կշռադատելով, թե ինչպես (և որտեղ) դուք կարող եք շարունակական քայլեր կատարել:



1-ին սկզբունքային ոլորտ. Ղեկավարություն, առաջնորդություն, կառավարում և հանրային հաշվետվողականություն.

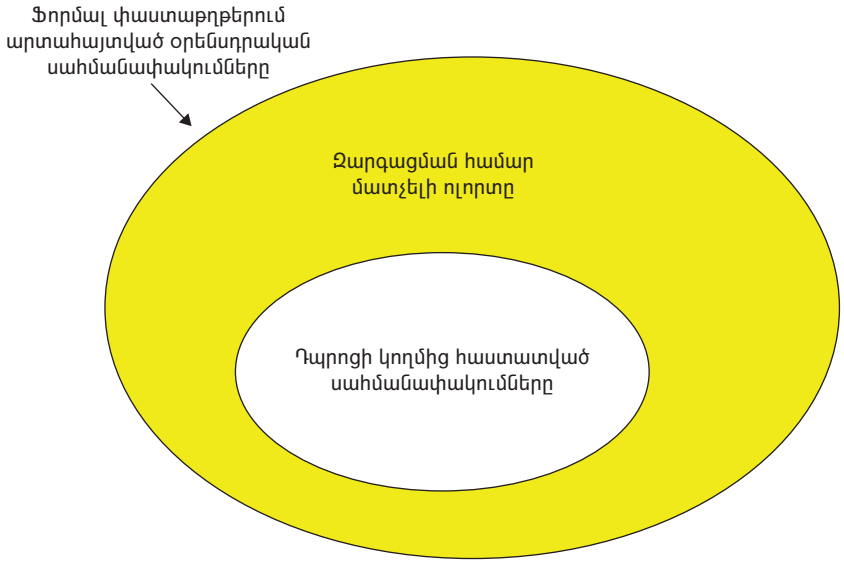
Ֆորմալ համատեքստ

Անձնական դիրքը

Դպրոցի առաջնորդը դպրոցի պաշտոնական ներկայացուցիչն է: Այս պաշտոնում դուք հաշվետու եք կրթական համակարգի վերին և ստորին աստիճաններին: Դուք նաև պետք է գործ ունենաք ուժեղ ճնշող խմբերի հետ, ինչպիսիք են ծնողների կազմակերպությունները, մշակութային հաստատությունները և լրատվամիջոցները: Նպատակները հաճախ հակասական են: Շահեկիցների հետ առնչվելու ձեր գործելակերպը և այն թե ում շահերն եք առաջնային համարում, պարզ ցուցանիշներ են այն մակարդակի, որը բնորոշում է դպրոցի ղեկավարման իսկական ժողովրդավարական աստիճանը:

Քայլ 1 Ձեր հեղինակությունը և ձեր հավատարմությունը վերադասին չեն քննարկվում դպրոցում ոչ ձեր, ոչ ուրիշների կողմից: Օրենսդրությունն ու դիրքը ամենաուժեղ գործոններն են դպրոցի կառավարման ընթացքում: Երկարատև գործընթացում սա բնավ բավարար չէ. Ոչ մի զարգացում չի կարող տեղի ունենալ և ղեկավարի ձեր դերը գլխավորապես ծիսական կլինի: Որպես նոր տնօրեն՝ դուք կարող եք խոհեմ համարել այստեղից սկսել, բայց վստահության աճի հետ դուք հավանաբար կսկսեք շարժվել դեպի ավելի մեծ անկախություն: Ի վերջո, դուք եք ղեկավարը:	*Փորձեք հետևյալը.* Կենտրոնացեք մեկ ոլորտի վրա. ուսումնասիրեք օրենսդրական ակտերը, կարգերը ժողովրդավարության տեսանկյունից: Ձեզ հարց տվեք՝ ինչու՞ հենց այս կանոնը: Թույլ տվեք որոշ ճկունություն այնտեղ, որտեղ կարող եք տեսնել օգուտ բոլորի համար:	Ամենկա դրամոդրդ
Քայլ 2 Դուք հասկացել եք օրենսդրությունից դուրս գաղափարախոսությունը: Դուք չեք համաձայնում ամեն ինչին, բայց դեռևս դժվար եք համարում շեղվել կանոններից, կամ անվստահ եք դրանք մեկնաբանելիս:	*Փորձեք հետևյալը.* Քննարկեք օրենսդրությունը գործընկերների հետ. կրթական օրենսդրության դասընթաց անցեք: Դա ձեզ կտա հարկավոր խորաթափանցություն՝ ավելի վստահ լինելու, թե ինչի վրա դուք կարող եք ազդեցություն ունենալ: (Տարրական իրավական գիտելիքները արժեքավոր, բայց երբեմն անտեսված առավելություն են դպրոցի տնօրենների համար): Խորապես ուսումնասիրեք պաշտոնական քաղաքականության փաստաթղթերը և ավելի ազատորեն հայտնեք ձեր մեկնաբանություններն ու տեսակետները:	
Քայլ 3 Դուք վերլուծում եք ձեր դերը՝ որպես կապող օղակի դպրոցական կառավարման պաշտոնյաների և շահեկիցների միջև և պարզել եք, որ երկուսի առջև էլ պատասխանատու եք: Սա ճնշում և անորոշություն է առաջացնում, բայց նաև տալիս է փոփոխության հնարավորություններ:	*Փորձեք հետևյալը.* Կենտրոնացեք այն բանի վրա՝ թե ինչն է ավելի լավ շահեկիցների համար: Պարզեք. ինչ են սպասում ձեզնից երկու կողմերն էլ: Կարդացեք քաղաքականության փաստաթղթերը և ճշտեք սահմանափակումները:	

Սահմանափակումները շատ ավելի ընդգրկուն են, քան կարծում եք: Շվեդիայի Ուպսալայի համալսարանի կրթության ոլորտի պրոֆեսոր Գուննար Բերգը նշվածը պարզաբանել է հետևյալ կերպ[5].



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

Դպրոցի խորհուրդը

Դպրոցների կառավարման համակարգերը տարբերվում են ըստ երկրների: Պետական հանրակրթական դպրոցների լիազոր մարմինը տեղական խորհուրդն է, որը ներկայացնում է քաղաքական մեծամասնությունը: Իրադրությունը նմանատիպ է նաև մասնավոր դպրոցներում: Տեղական կամ տարածքային ինքնավարության աստիճանը նույնպես տարբեր է երկրից երկիր, բայց անկախ ինքնավարության աստիճանից, դպրոցի ղեկավարը ինչ-որ ձևով պատասխանատու է վերադաս իշխանությանը:

Քայլ 1 Դպրոցի խորհրդի[6] հետ ունեցած հարաբերություններում դուք ձգտում եք սահմանափակվել ֆորմալ զեկույցներով՝ համաձայն կանոնադրության: Որպես կառավարման համակարգի մաս, դուք պետք է մարտավարական ընտրություններ անեք իշխանությունների հետ ձեր շփումներում: Նրանց տված ձեր տեղեկատվությունը նվազագույն և մասամբ կողմնակալ է: Կառավարող մարմիններին ասվում է այն, ինչ դպրոցի ղեկավարի կարծիքով նրանք ցանկանում են լսել:	*Փորձեք հետևյալը.* Ձեր տեղեկատվությունում զետեղեք մանրամասներ: Եթե դուք դեռևս փոքր-ինչ անվստահ եք, փորձեք ուղղել քննադատությունը կառավարողների հսկողությունից դուրս գտնվող գործոններին: Համոզեք, որ ձեր տեղեկատվությունը հենվում է փաստերի վրա և առաջարկություններ արեք բարելավման համար:	Ամենապակաս կենսունակ
Քայլ 2 Դուք նկարագրում եք դպրոցի գործունեության և քաղաքական որոշումների հետևանքների ավելի ճշմարտացի պատկերը: Դուք կարող եք դպրոցի խորհուրդը գործընկեր դիտարկել այլ ոչ միայն վերադաս:	*Փորձեք հետևյալը.* Եթե որևէ ժամանակավրեպ կամ անհամարժեք կարգ բերում է անարդյունավետության կամ անօգտակարության, ձեր տեսակետը շատ հստակ արտահայտեք պատասխանատու պաշտոնյաներին և փորձեք հրաժարվել հետևանքների համար պատասխանատվություն կրելուց:	
Քայլ 3 Որոշում կայացնողների հետ առնչվելիս դուք հղում եք կատարում շահեկիցների հետ վարած ժողովներին ու բանակցություններին և ցուցաբերում եք ձեր խորին հավատարմությունը նրանց ցանկություններին ու պահանջմունքներին: Պարզում եք, որ դուք ավելի լավատեղյակ եք դպրոցի ընթացիկ իրադրությանը, քան խորհրդի անդամները և որ նրանք ավելի լավ կգործեն, եթե դուք նրանց տրամադրեք շարունակական և անկողմնակալ տեղեկատվություն:	*Փորձեք հետևյալը.* Հրավիրեք կառավարողներին դպրոց. թող նրանք հանդիպեն ուսանողներին և աշխատակազմին առանց ձեր ներկայության: Հրավիրեք ուսանողներին դպրոցի խորհրդի հետ հանդիպման և պարզորոշ ցույց տվեք, որ եթե նույնիսկ դուք երկու կողմերի կարծիքներն էլ արժևորում եք, ձեր գլխավոր նպատակն է պաշտպանել ուսանողների շահերը: Պարզաբանեք, որ դուք ուսանողներին դիտում եք որպես հավասար գործընկերներ:	Ամենաշատ կենսունակ

6. «Դպրոցի խորհուրդ» սահմանումը սույն տեքստում կիրառված է որպես ընդհանուր բնորոշում այն կառավարման մարմնի, որին հիմնականում հաշվետու է դպրոցի ղեկավարը:

Աշխատակազմի ժողովները

Դպրոցի ղեկավարման կարևոր գործիք է աշխատակազմի ժողովը: Ժողովը կարող է հանգել միայն տեղեկատվություն հաղորդելուն և գործնական խնդրի լուծման, բայց կարող է հանդիսանալ նաև համընդհանուր արժեքների, ընդհանուր նպատակների և ներգրավման ուժեղացման միջոց:

Քայլ 1 Քանի որ դուք ձեզ հաշվետու եք համարում նախևառաջ վերադասին, աշխատակազմը ձեր կարծիքով գլխավորապես օժանդակող է: Դուք տեղեկատվությունը ընտրում և տալիս եք անկանոն՝ ակտիվ մասնակցության փոքր ակնկալիքով: Կարևոր որոշումները միայն և միայն ձեր պատասխանատվությամբ են կայացվում: Սա կարող է ծանր բեռ լինել, բայց դա ձեզ նաև տալիս է վերահսկողության զգացողություն:	*Փորձեք հետևյալը.* Ավելի հաճախակի և կանոնավոր տեղեկատվություն տրամադրեք, առնվազն, երբ վտանգ չկա ձեր որոշումների քննադատության և դատողությունների: Ավելի շատ տեղեկատվություն ունենալով՝ աշխատակազմը ավելի լավ կգործի:	Ինքնիշխանությունը
Քայլ 2 Դուք, կանոնավոր կերպով որոշ տեղեկատվություն եք հաղորդում որոշում ընդունելուց առաջ: Նաև աշխատակազմից կարծիք եք հարցնում որոշ գործընթացների վերաբերյալ: Բայց տեղեկատվությունը դեռևս միակողմանի է և կարևոր որոշումները դեռևս միանձնյա լիազորություն է:	*Փորձեք հետևյալը.* Դուք համոզվում եք, որ աշխատակազմը ժողովից առաջ ժամանակին ստանում է պատշաճ տեղեկատվություն, հնարավորություն ունենալով կարծիք ձևավորել: Ավելի ուշադիր լսեք, թե ինչ են ասում, քննարկում, համոզում: Պատրաստ եղեք փոխզիջման: Կառուցեք ձեր փաստարկները ավելի շատ ձեր անձնական կարծիքի, քան դիրքի վրա: Նկատի ունեցեք, որ ձեր աշխատակազմը լավ կրթված է և որ նրանց հավելյալ կարողությունները ամենայն հավանականությամբ գերազանցում են ձերը շատ ոլորտներում:	Ղեկավարումը և ղեկավարումներին մասնակցությունը
Քայլ 3 Կանոնավոր և հավաստի տեղեկատվության շնորհիվ աշխատակազմը կարող է ակտիվորեն մասնակցել գործողությունների պլանավորմանը և վճիռներ կայացնելուն: Դուք հետևում եք, որ աշխատակազմի ժողովները լցված չլինեն գործնական հարցերով, ինչպես պատճենահանման սարքերն ու բջջային հեռախոսները: Դրա փոխարեն դուք մանկավարժական և գաղափարական մտքերի փոխանակման տեղ եք բացում: Դուք նաև որոշ լիցք եք տալիս ոգեշնչված հռետորների և մասնագետների կողմից: Ժամանակ առ ժամանակ ուսանողները հրավիրվում են աշխատակազմի ժողովներին՝ արտահայտելու իրենց տեսակետը:	*Փորձեք հետևյալը.* Աշխատակազմի և ուսանողների հետ միասին դուք տեսլական եք ձևավորում ձեր դպրոցի համար: Այդ տեսլականի վրա հիմնված և քաղաքական կամքի ու ծրագրի ոգու հետ համաձայնեցված՝ դուք միասին եք ընդունում բոլոր կարևոր որոշումները: Շատ որոշումներ, որոնք դուք սովորաբար ինքներդ էիք ընդունում, այժմ ամբողջապես լիազորվում են ձեր աշխատակազմին:	

Ուսանողները

Ազգային ծրագրերի մեծ մասում դուք կգտնեք ուսանողների ժողովրդավարական գործընթացների մասնակցային իրավունքների մասին հատվածներ. օրինակ՝ ուսանողական խորհուրդների ձևով[7]: Բայց ինչ էլ որ ասվի օրենսդրական կարգավորումներում, չի դառնա նշանակալից ուսանողական ժողովրդավարություն, եթե դպրոցի ղեկավարը չաջակցի դրան: Այն փաստը, որ որոշ ուսանողներ տարիքով փոքր են, պատրվակ չէ ժողովրդավարությունը չկիրառելու համար:

Քայլ 1 Կան դպրոցներ, որտեղ չկան ուսանողական խորհուրդներ կամ դրանք անհայտ են ուսանողների մեծամասնությանը և որտեղ անդամներն ընտրվում են ոչ հստակ հիմունքով:	*Փորձեք հետևյալը.* Ժողովի հրավիրեք բոլոր շահագրգիռ ուսանողներին : Նրանց տեղեկացրեք ուսանողական խորհուրդ ստեղծելու հնարավորության մասին: Այնուհետև դիտարկեք ընթացքը:	Ընդլայնում
Քայլ 2 Կա ոչ շատ ակտիվ ուսանողական խորհուրդ: Մի քանի ուսանող ապահովում են դրա գոյությունը, բայց ընդհանրապես ուսանողները առանձին ուշադրություն չեն դարձնում խորհրդին: Խորհրդի անդամները կարևոր հարցերի մասին բավարար իրազեկում չեն ստանում լուրջ կարծիք կազմելու համար: Երբ նրանց ձայն են տալիս, դա արվում է ոչ էական հարցերում՝ ինչպես երեկույթի ճաշացանկը կամ դասարանի պատերի գույնը:	*Փորձեք հետևյալը՝* Եթե դուք իրականում ցանկանում եք, որ ուսանողները ակտիվ լինեն ֆորմալ ժողովրդավարական գործընթացներում, դուք պետք է աջակցեք նրանց: Նրանք կարիք ունեն կողմնորոշման, կանոնավոր և ամբողջական տեղեկատվության, գործնական վերապատրաստման և ռեսուրսների՝ տարածքի, որոշ գրասենյակային կահավորման և աշխատաժամանակի հնարավորության[8]: Նաև հետևեք, որ դպրոցական ժողովրդավարության մեջ ակտիվ մասնակցություն ունեցող ուսանողները իրենց ջանքերի համար խրախուսվեն:	
Քայլ 3 Կանոնավոր և ամբողջական տեղեկատվության շնորհիվ յուրաքանչյուրը պետք է կարողանա կարծիք կազմել և ակտիվ մասնակցություն ունենալ ժողովրդավարական գործընթացում: Աշխատակազմի և ուսանողների հետ միասին դուք տեսլական եք ձևավորում ձեր դպրոցի համար: Հիմնվելով այդ տեսլականի վրա ու քաղաքական կամքին և կրթակարգի ու ծրագրերի ոգուն համապատասխան, դուք բոլոր կարևոր որոշումներն ընդունում եք միասին: Այն փաստը, որ գերակա պատասխանատվությունը այնուամենայնիվ ձերն է, ձեզ շատ հետ չի պահում: Իրական ժողովրդավարական ղեկավարումը հիմնված է վստահության վրա:	*Փորձեք հետևյալը.* Բոլոր կարևոր որոշումները դպրոցում ընդունվում են դպրոցի "կառավարության" կողմից, որտեղ ուսանողներն ու աշխատակազմը ներկայացված են հավասար թվով: Տարրական դպրոցներում ներառված են նաև ծնողների ներկայացուցիչները: Տնօրենը որոշիչ ձայն ունի: Դպրոցի ղեկավարման այս կաղապարը դեռևս հազվադեպ է, բայց գոյություն ունի մի շարք դպրոցներում, օրինակ՝ Նորդիկ երկրներում:	Ղեկավարում դրամաշնորհների և դրամաշնորհների միջոցով

7. «Ուսանողական խորհուրդ» հասկացությունը նշանակում է ուսանողների խումբ, որը հանդիսանում է ուսանողների ներկայացուցչական մարմինը: Դա հաճախ կոչվում է նաև «դպրոցի խորհուրդ» երբ ստանում է աջակցություն դպրոցի ղեկավարության կողմից:

8. Դուք կարող եք հավելյալ գործնական խորհուրդներ քաղել Trafford B, 2006, *Raising the Student Voice,* Leicester UK, Association of Schooland College Leaders (www.ascl.org.uk)

Ժողովրդավարական ղեկավարման մեկ օրինակ

Շվեդիայի Սյոդերտալյե (SÖdertälje) քաղաքի բոլոր ավագ դպրոցները դպրոցի խորհուրդներ ունեն, որտեղ ուսանողները մեծամասնություն են կազմում: Դպրոցական խորհուրդները որոշումներ են կայացնում հետևյալ գործառույթների շրջանակում.

- բյուջե, առնվազն մասը,
- աշխատանքի ընդունումը,
- ուսումնական տարին և արձակուրդները,
- քաղաքականության փաստաթղթերը,
- առաքելության ձևակերպումը:

Այս դպրոցներում տնօրենը փոքր ինչ այլ դեր ունի որպես գործադիր տնօրեն և բանակցող, որը իրո՛ք պետք է կիրառի Ժողովրդավարական ղեկավարման մեթոդները:

Ոչ ֆորմալ համատեքստ

Անձնական տեսակետ

Փոփոխությունների գործընթացում դուք պետք է սկսեք ձեզնից: Որո՞նք են ձեր դրդապատճառները:

Քայլ 1 Ինքնավերլուծությունը շատ կարևոր է: Ձեր առաքելությունն է կատարել այն, ինչ որոշել են վերադաս իշխանությունները: Կարևորէ կանոններն իմանալը: Եթե խնդիր է ծագում դուք լուծումներ եք որոնում: Ուսանողները դիտվում են որպես դասավանդման օբյեկտներ:	*Փորձեք հետևյալը.* Երբեմն ձեզ հարց տվեք՝ իսկապե՞ս այս կանոնը արժեքավոր է: Եթե ոչ, կա՞ բան, որ ես կարող եմ անել: Դուք պետք է նաև հարցնեք դպրոցի առաջնորդ դառնալու ձեր դրդապատճառների մասին: Պետք է որ դրանք ավելին լինեն, քան կիրառել դպրոցի կանոնադրությունը:	Ներքին դրդիչներ
Քայլ 2 Դուք վերլուծել և հասկացել եք օրենսդիրների նպատակները: Հիմնականում դուք համաձայն եք: Դուք տեսնում եք ժողովրդավարական ղեկավարման արժեքը և ուսանողների ու նրանց ծնողների ցանկություններին ընդառաջ գնալու կարիքը, բայց տեսնում եք նաև վտանգներն ու խոչընդոտները: Դուք չեք ցանկանում կիրառել մեխանիզմներ, որոնք անվերահսկելի կդառնան:	*Փորձեք հետևյալը.* Ձեզ մտորելու ժամանակ տվեք. Ո՞րն է իմ տեսլականը: Ինչո՞ւ է ժողովրդավարական ղեկավարումն անհրաժեշտ: Որո՞նք են առավելությունները: Ինչպե՞ս կարող ենք մենք այն իրականացնել մեր դպրոցում. Եթե նույնիսկ չեք կարող լիովին կիրառել դրանք ձեր դպրոցում, փնտրեք լավ օրինակներ և դասեր քաղեք դրանցից:	
Քայլ 3 Դուք համոզված եք, որ ժողովրդավարական գործընթացները կարող են և պետք է կիրառվեն ձեր դպրոցի գործունեության բոլոր մակարդակներում: Հարցն այն է, թե ինչպես ստիպել բոլորին կիսելու ձեր տեսլականը:	*Փորձեք հետևյալը.* Մտածեք ռազմավարական ուղիով. Վերլուծեք՝ դուք որտեղ կարող եք մի քանի հեշտ հաղթանակ տանել և որոշեք սկսել թիրախային ոլորտները: Կազմեք առաջիկա երկու տարիների պլան և սահմանեք անձնական նպատակներ: Համբերատար եղեք:	Արտաքին դրդիչներ

Միջանցքային զրույցներ/շփումներ

Քիչ աշխատավայրեր կան, որոնք այնքան շատ ունենան ոչ ֆորմալ հանդիպման վայրեր, որքան դպրոցը՝ համեմատաբար փոքր տարածքում մարդկանց մեծ թվով: Որպես տնօրեն՝ դուք պետք է խուսափել ժամանակ վատնող այս շփումներից, մնալով աշխատասենյակում կամ կարող եք դրանք օգտագործել ուժեղացնելու համար ժողովրդավարական գործընթացները, որ զարգացնում եք ձեր դպրոցում:

Քայլ 1 Հարյուրավոր ուսանողներ ունեցող դպրոցում տնօրենը աշխատասենյակից դուրս չպետք է շատ զրուցի ուսանողների և նաև աշխատակազմի հետ: Շփումները սահմանափակվում են քաղաքավարի ողջույններով կամ վատ վարքի դիպ-վածային ուղղումներով:	*Փորձեք հետևյալը.* Այցելեք ուսուցիչների սենյակը, ճաշարանը և դպրոցի բակը առնվազն օրական մեկ անգամ: Զրուցեք մարկանց հետ և այցելեք դասարանները առանց որևէ նպատակ կամ հատուկ պատճառ ունենալու: Սա չպետք է տևի ավելի, քան օրական քսան րոպե, բայց լավ ներդրում է:	Միջանցքային զրույցներ/շփումներ
Քայլ 2 Դուք իրագործում եք կառավարումը շրջայցերով: Յուրաքանչյուրը ճանաչում է ձեզ և դուք, առնվազն հեռավար, ծանոթ եք դպրոցի ուսանողների և աշխատողների մեծ մասին: Ուսանողները ձեզ ընկալում են որպես անձ և ոչ պարզապես տնօրեն:	*Փորձեք հետևյալը.* Մի վարանեք միջամտել իրադրությանը: Ինքներդ հրավիրեք հանդիպումներ, ինչպես ուսուցիչների հանդիպումն է ծնողների հետ, կամ մաթեմատիկայի ուսուցիչների կողմից գիտաժողովի պլանավորումը: Եթե դուք հատուկ հետաքրքրություն կամ տաղանդ ունեք, գործադրեք դա հօգուտ ձեզ:	
Քայլ 3 Դուք որոշել եք հնարավորինս կիրառել ժողովրդավարական ղեկավարումը: Դուք ճշտել եք, որ ձեր աշխատակազմի ազդեցիկ անդամները սատարում են ձեր որոշմանը: Դա առավել տատանվողների համար ավելի կհեշտացնի համարձակվել փորձելու նոր մեթոդները:	*Փորձեք հետևյալը.* Օգտվեք ամեն առիթից, տարածելու և բացատրելու ձեր տեսլականը: Խոսե՛ք, խոսե՛ք, խոսե՛ք. կրկնեք ուղերձը և խրախուսեք ճիշտ միտումները: Օգտագործեք դրական հետադարձ կապը դրական գործընթացը շարունակելու համար: Շատ եռանդ մի ծախսեք չփոփոխվող փոքրամասնության վրա:	Ղեկավարում՝ դասամիտիկ ոչ ֆորմալ ոչ ֆորմալ

Առօրյա կառավարում

Առօրյա վարչական կառավարումը խլում է դպրոցի ղեկավարի ժամանակի մեծ մասը և չի կարող անտեսվել: Սակայն, հեշտ է մնալ գրասեղանի հետևում, գիտակցելով, որ դուք պետք է կատարեք առօրյա թղթային աշխատանքը: Փաստաթղթերը ձեր առջևում են հեշտությամբ գրավելով ձեր ուշադրությունը, և հիմնականում բարդ է դրանցով չզբաղվելը:

Քայլ 1 Վարչական առօրյա գործերը և վերահսկողությունը լցնում են օրվա մեծ մասը: Քանի որ ամբողջ պատասխանատվությունը ձեզ վրա է, դուք պետք է ստուգեք, որ ամեն ինչ ճիշտ արվի:	*Փորձեք հետևյալը.* Առօրյա առաջադրանքների մեծ մասը լիազորեք վարչական անձնակազմին: Նրանց հավանաբար դուր կգա պատասխանատվության ընդլայնումը: Վերանայեք առօրյա գործերը, դուք երևի կկարողանաք կառավարվել առանց նրանց մի մասի:	Ղեկավարման մոտեցում
Քայլ 2 Դուք քննարկում եք առօրյա գործերը նրանց հետ, ովքեր ընդգրկված են դրանցում և որոշում եք, թե էլ ինչ կարող եք փոխանցել այլոց: Եթե նրանք լրացուցիչ վերապատրաստման կարիք ունեն, տվեք նրանց այդ հնարավորությունը:	Համոզվեք, որ վարչական անձնակազմը երբեք չի մոռանում, թե ում համար եք դուք և ընդգրկեք նրանց ուսանողների գործերի մեջ: Համաձայնության եկեք ուղենիշ սկզբունքների հարցում՝ փոխանակ մանրամասն հրահանգների: Անձնակազմի որոշ անդամների ավելի մեծ լիազորություն տվեք, որպեսզի կարողանաք կենտրոնանալ մանկավարժական ղեկավարման վրա:	
Քայլ 3 Լիազորելով որքան կարելի է շատ, դուք համոզվել եք, որ նվազագույն ժամանակ եք ծախսում ձեր գրասեղանին կիտված թղթերի վրա: Դուք նախապատվությունը տալիս եք ճիշտ բաների՝ օրինականությանը, ընդհանուր նպատակներին և նրան, թե ինչն է լավագույնը ուսանողների համար:	*Փորձեք հետևյալը.* Բնական համարեք, որ յուրաքանչյուրը կամք և կարողություն ունի ճիշտ որոշումներ կայացնելու: Պարբերական գնահատումները մեծապես կարող են փոխարինել վերահսկողությանը: Ինչպես միշտ, ձեր կառավարման բնույթը խարսխված է վստահության վրա:	Ղեկավարման մոտեցում, որտեղ դրսևորվում է ինքնավստահություն

Կոնֆլիկտի լուծում

Կառավարման գործընթացում կոնֆլիկտի լուծումը կրկնվող խնդիր է և դպրոցի ղեկավարումը բացառություն չէ: Դպրոցի առաջնորդության համար դժվարությունն այն է, որ դպրոցը միայն աշխատատեղ չէ ուսանողների և աշխատակազմի համար, դա միաժամանակ հանրային իշխանություն է, որն ուժ է կիրառում որոշ քաղաքացիների վրա: Այս հանգամանքը և այն փաստը, որ այդքան շատ մարդիկ այդքան շատ ժամանակ են ծախսում նույն սահմանափակ տարածքում, ժամանակ առ ժամանակ կոնֆլիկտի է հանգեցնում: Կոնֆլիկտի լուծումը երբեմն ֆորմալ գործընթաց է. եթե այն չի լուծվում վաղ փուլում, բերում է ֆորմալ և օրենսդրական ընթացակարգերի, վնասից բացի ոչինչ չբերելով բոլոր առնչվողներին:

Վտանգ կա, որ դպրոցի ղեկավարը կոնֆլիկտի լուծողի դեր ստանձնի կամ ուսուցիչների կողմից օգտագործվի ուսանողներին ահաբեկելու համար: Սա մի երևույթ է, որ դուք պետք է կասեցնեք: Կարգի պարզ խախտումները պետք է ուշադրության արժանանան աշխատակազմի և ոչ թե տնօրենի կողմից: Մարդկանց խրախուսեք տարաձայնությունները լուծել երկխոսության միջոցով:

Քայլ 1

Որպես դպրոցի տնօրեն դուք որոշում եք ընդունում և ոչ մի բողոք չի կարող խանգարել, եթե նույնիսկ դուք հետագայում պարզում եք, որ ձեր լուծումը այնքան էլ ճիշտ չէր: Բայց այս ձևով լուծված կոնֆլիկտը միտում ունի կրկնվելու:

Փորձեք հետևյալը.

Լսեք երկու կողմին էլ և որոշելուց առաջ հարցրեք նրանց առաջարկները: Մի վախեցեք անվստահ երևալուց և պատրաստ եղեք փոխելու ձեր վճիռը, եթե հայտնվեն նոր հանգամանքներ:

Քայլ 2

Դուք խնդրի լուծման մեջ եք ներգրավում մյուսներին, նախևառաջ, հակամարտող կողմերին: Օգտվեք փոխադարձ հարգանքի և պատասխանատվության լավ օրինակ ցույց տալու հնարավորությունից:

Փորձեք հետևյալը.

Հիմնեք մշտական կարգ, օր.՝ ուսանողական կոմիտե՝ կոնֆլիկտը լուծելու համար: Միջոցներ ձեռք առեք կանխելու կոնֆլիկտը, ասենք, ընդգրկելով ուսանողներին դպրոցում գործող կանոնակարգերը հաստատելու գործի մեջ:

Քայլ 3

Դուք միշտ փորձում եք սահմանել և բացատրել կոնֆլիկտի հիմքում ընկած մեխանիզմները: Վերլուծեք կառուցվածքը. Վատ վարքագծի պատճառ կարող են հանդիսանալ կազմակերպչական կամ ֆիզիկական գործոնները, որոնք կարելի է փոխել: Եթե նույն տիպի կոնֆլիկտները շարունակ կրկնվում են, փնտրեք կառուցվածքային բացատրություններ. ինչպես է կազմվում դասացուցակը, ինչպես են օգտագործվում դպրոցի հարմարությունները, կամ կարելի՞ է վերաբաշխել ռեսուրսները: Նախքան գործելը ժամանակ տրամադրեք վերլուծելու կոնֆլիկտը և եթե պետք են կառուցվածքային փոփոխություններ, ներգրավեք դպրոցի խորհուրդը:

Համոզվեք, որ բոլոր առնչվող կողմերը հարգում են իրար և ըստ հնարավորին հասնում փոխադարձ ըմբռնման: Կոնֆլիկտները առավել լավ են լուծվում հենց մասնակիցների կողմից: Գործեցեք որպես միջնորդ և նպատակ դրեք հասնելու համաձայնության: Ձեր հեղինակությունն օգտագործեք միայն որպես ծայրահեղ միջոց:

Ղեկավարում, դրական վերաբերմունք դրսևորում և դրսևորվում դրական վերաբերմունքի միջոցով

2-րդ սկզբունքային ոլորտ. Արժեքակենտրոն կրթություն

Ընդհանուր արժեքներով միատարր հասարակությունը մնացել է անցյալում, եթե երբևէ գոյություն է ունեցել: Պատմականորեն հանրային դպրոցները միշտ էլ գործիք են եղել իշխանության համար՝ փոխանցելու որոշակի արժեքներ իրենց սուբյեկտներին: Իրավիճակը մնում է այդպիսին, սակայն ժողովրդավարական հասարակության մեջ արժեքները, որ մենք ցանկանում ենք փոխանցել երիտասարդ սերնդին, հիմնվում և պահպանվում են բաց և ժողովրդավարական գործընթացներով:

Սույն գլուխը հիմնականում առնչվում է այնպիսի արժեքներին, ինչպիսիք են ժողովրդավարությունը, մարդու իրավունքները և հարգանքը բազմազանության նկատմամբ և թե ինչպես են այս արժեքները դրսևորվում դպրոցում՝ ֆորմալ և ոչ ֆորմալ համատեքստում: Այսօր մեծ ուշադրություն է դարձվում ուսանողների ուսման հաջողություններին, բայց մենք չպետք է մոռանանք կրթության մեկ այլ կարևոր դերը՝ զարգացնել այն արժեքներն ու հասարակական հմտությունները, որոնք ժամանակակից համաշխարհայնացված հասարակության մեջ խաղաղ գոյակցության նախադրյալներն են: Քանի որ դուք նախորդ գլուխներում տրված վերլուծությունից պարզել եք, թե որքան եք հաջողել դպրոցում ԿԺՔ-ի/ՄԻ-ի արժեքները ներդնելու գործընթացում՝ հաջորդիվ որոշ խորհուրդներ կգտնեք, թե ինչպես շարունակեք այդ ուղին:

Ֆորմալ համատեքստ

Անձնական դիրքը			
Քայլ 1 Դուք շատ չեք խորհել ժողովրդավարության կամ այլ արժեքների մասին, քանի որ որևէ բացահայտ ցուցում չկա ուսումնական ծրագրում: Ձեր պարտականությունն է ամեն ինչ սովորեցնել կանոնակարգի համաձայն:	*Փորձեք հետևյալը.* Ընդլայնեք ձեր մտահորիզոնը. ի՞նչ է ասված արժեքների մասին օրենքներում, ՄԱԿ-ի կոնվենցիաներում և այլն: Նաև խորացրեք ձեր իրազեկությունը հասարակության մեջ փոփոխվող արժեքների մասին: Այս թեմայով շատ դասագրքեր կան տեսական պարապմունքների համար[9]:	Ձեռնպահ դիտորդը	Դասընթացի ղեկավարի ձգտումը
Քայլ 2 Դուք ձեր պարտականությունն եք համարում ոչ միայն փոխանցել ուսանողներին գիտելիք և հմտություններ, այլ նաև արժեքների համակարգ: Դուք նաև ճանաչում եք ճշմարտության ու սխալի մասին կարծիք հայտնելու ուսանողների իրավունքը: Դա անհրաժեշտ է նաև ներքին քննարկումների նպատակով, ընդգրկելով դպրոցի աշխատակազմը:	*Փորձեք հետևյալը.* Ընդլայնեք ձեր աշխատակազմի մտահորիզոնը. Օգտագործեք արտաքին աղբյուրները ներդպրոցական վերապատրաստման համար, բանավեճեր, գործնական հանդիպումներ և այլն: Վերլուծեք և միասին որոշեք օրինակելի հասարակության և ձեր դպրոցի համար էական ընդհանուր արժեքները: Տրամադրեք ժամանակ անձնակազմի վերապատրաստման համար: Վստահեղեք, որ արժեքները արտահայտված են կրթական քաղաքականության բոլոր փաստաթղթերում:		
Քայլ 3 Դուք համոզվել եք, որ բոլոր գործընթացները ձեր դպրոցում տարվում են ժողովրդավարության և բազմազանության նկատմամբ հարգանքի՝ դպրոցի բարոյական նորմերի համաձայն: Դպրոցական դասագրքերն ու ուսումնական նյութը դիտարկվում են նույն սկզբունքների համաձայն:	*Փորձեք հետևյալը.* Ձեր պարտականությունն է պահպանել արժեքակենտրոն կրթության այս բարձր մակարդակը: Մշտապես զգուշացեք խտրականությունից կամ այլ էթիկայից զուրկ վարքագծից: Ձեր դիրքն օգտագործեք՝ ծառայելու որպես լավ օրինակ և պարտականություն համարեք լավատեսական հայացք ունենալ ապագայի նկատմամբ և ուժեղ հավատ ձեր ընկեր՝ մարդ արարածների հանդեպ անկախ նրանց տարիքից:		

9. Տե՛ս, օրինակ՝ Putman, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2001, or Sennett, *The Corrosion of Character*, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

Արժեքակենտրոն կրթության օրինակ

Երբեմն խիզախություն է պահանջվում կենտրոնանալ արժեքների վրա և վեր հանել բարդ հիմնախնդիրները: Կառլովացի Անտառաբանության և փայտամշակման միջին մասնագիտական մարզային դպրոցում (Խորվաթիա) 2005թ. իրագործվեց թրաֆիկինգի վերաբերյալ ուսումնական ծրագիր :

Ծրագրի նպատակներն էին՝

- ուսուցանել երիտասարդներին ճանաչել խնդիրը, նրա պատճառներն ու հետևանքները,
- հմտություններ մշակել վտանգավոր իրավիճակներից խուսափելու համար:

Մեթոդներ՝ ակտիվ քաղաքացիության մասնակցային մեթոդների կիրառման, օրինակ՝ զրույցներ, խորհրդարանական քննարկումներ, դերային խաղեր, ազդագրերի և լրագրերի պատրաստում, ֆիլմեր և ինտերնետ:

Ընդգրկված գործընկերներ՝ ուսուցիչներ, ուսանողներ, քաղաքապետը և Կառլովացի քաղաքային խորհուրդը, ոստիկանությունն ու ՀԿ-ները և տեղի զանգվածային լրատվամիջոցները:

Ծրագիրը ազգային մակարդակով պարգևատրվել է և ճանաչվել որպես ԿԺՔ-ի/ՄԻԿ-ի լավագույն օրինակ:

Դպրոցի խորհուրդը

Արժեքակենտրոն կրթության ուղղորդող սկզբունքների կիրառման աստիճանը տարբեր է ըստ երկրների, և եթե կան տեղական ուղեցույցներ, դրանք հազվադեպ են նշանակալից չափով շեղվում ազգային դպրոցի մշակույթի նորմերից: Կրոնական դպրոցները, որտեղ որ դրանք կան, անշուշտ բացառություն են: Որպես դպրոցի ղեկավար, սակայն, դուք կարող եք օգտագործել ձեր դիրքը՝ շեշտելու ժողովրդավարական արժեքների գործնական կիրառության կարևորությունը հասարակության բոլոր շերտերում՝ առնվազն կառավարման մարմիններում, որոնք ավելի ծանոթ են ուսանողներին և նրանց ծնողներին:

Քայլ 1 Դուք անում եք այն, ինչի համար պաշտոնապես հաշվետու եք դպրոցի խորհրդի առաջ: Պաշտոնական փաստաթղթերում արտահայտված արժեքներից բացի այլ արժեքները ձեր հոգսը չեն:	*Փորձեք հետևյալը.* Դպրոցի կառավարման խորհրդի պատասխանատուներին ներկայացրեք էթիկայի կանոնների անհրաժեշտությունը: Առաջարկություններ արեք, բայց սկսեք փոքր քայլերից:	Ձևավորվող բոհոմնամոտ բոհոմնգ
Քայլ 2 Ձեզ հաջողվել է հետաքրքրություն առաջացնել արագ փոփոխվող հասարակության մեջ դպրոցի առաքելության վերաբերյալ: Որպես դպրոցի ղեկավար, որ սերտ կապեր ունի երիտասարդ ընտանիքների և երեխաների հետ, դուք ամենքից շատ գիտեք փոփոխվող արժեքների կամ ընտանեկան ձևաչափի սահմանների փոփոխության և համընդհանուր արժեքների կիրառման անհրաժեշտության մասին:	*Փորձեք հետևյալը.* Ներկայացրեք դպրոցի խորհրդին այն առաջընթացը, որ դուք ունեցել եք դպրոցում աշխատակազմի և ուսանողների ակտիվ մասնակցության ասպարեզում: Դուք գործում եք ոչ միայն որպես ղեկավարների խոսնակ դպրոցում, այլև դպրոցի ներկայացուցիչ ղեկավարների շրջանում:	բոլորվելի բոլորոցիմեգրմի
Քայլ 3 Ձեր հարաբերությունը դպրոցի խորհրդի հետ հիմնվում է վստահության վրա: Դուք որոշում կայացնողների համար տեղեկատվության կարևոր աղբյուր եք: Մի մոռացեք, որ դուք մասնագետ եք և որ կառավարողներին կարևոր տեղեկատվություն տրամադրելով, դուք կարող եք օգնել նրանց ավելի որակյալ որոշումներ ընդունել: Ձեր առաջարկներից մի քանիսը արդեն բերել են ակնհայտ բարելավումների:	*Փորձեք հետևյալը.* Օգտագործեք ձեր դիրքը հրավիրելու համար կառավարողների ուշադրությունը խոցելի խմբերի կարիքների կամ այլ ոլորտների վրա, որտեղ դուք կարող եք տեսնել, որ ժողովրդավարական արժեքներն ու մարդու իրավունքները ոտնահարվում են: Այս ասպարեզում ձեր ցույց տված լավ արդյունքները իշխանությունների համար կարող են հեշտացնել հավելյալ ֆոնդերի տրամադրումը, որոնց կարիքը դուք կզգայիք բարելավելու համար իրավիճակը երեխաների և վտանգված երիտասարդների համար:	

Աշխատակազմի ժողովները

Ուսուցիչները հաճախ աշխատում են միայնակ, դասարանի փակ դռների հետևում և նրանց ջանքերը գնահատվում է իրենց ուսանողների ուսման առաջադիմությամբ և ոչ ավելին: Նրանք քիչ հնարավորություններ ունեն մանկավարժական և էթիկական քննարկումների համար: Աշխատակազմի ժողովը այդպիսի մի հնարավորություն է:

Քայլ 1

Աշխատակազմի խնդիրները սահմանափակված են դասավանդելով և դասարանում կարգուկանոն պահպանելով: Ֆորմալ գիտելիքն ու հմտությունները միշտ նախորդում են վերաբերմունքն ու արժեքները: Աշխատակազմի ժողովները պետք է կարգավորեն տեխնիկական և ֆորմալ հարցերը:

Փորձեք հետևյալը.

Փոփոխություններ մտցրեք օրակարգի մեջ. ընդլայնեք հեռանկարը դեպի այլ խնդիրներ՝ օր. էթիկայի երկընտրանքը, որ ծանոթ է բոլոր ուսուցիչներին: Դուք կարող եք նաև աշխատակազմին ժողովից առաջ որոշ տնային առաջադրանք տալ՝ հոդված կարդալ հատուկ թեմայի մասին, նկարագրել բարոյական որևէ երկընտրանք, որին նրանք հանդիպել են, կամ գրել անձնական կարծիք, ասենք, ինչպես նվազեցնել բացակայությունները:

Քայլ 2

Աշխատակազմի ժողովները օգտագործվում են նաև բարձրացնելու կարողությունները, օր՝ փորձագետների տեղեկատվությամբ միջազգային զարգացումների մասին: Դուք ստուգում եք, արդյոք աշխատակազմը տեղյա՞կ է վերջին լուրերին, ի՞նչ է կատարվում աշխարհում՝ հատկապես փոփոխվող արժեքների և սոցիալական հարաբերությունների ոլորտում:

Փորձեք հետևյալը.

Արժեքների և ընդհանրապես հասարակական կյանքի ներկայիս փոփոխությունների մասին ծանոթության վրա հիմնվելով՝ աշխատակազմը կարող է կենտրոնանալ հասկանալու և կանխելու վրա, այլ ոչ վերահսկողության և պատժամիջոցների: Դուք չպետք է օգտագործեք աշխատակազմի ժողովները կարգավորելու պարզ վարչական կամ գործնական հարցեր. մարդիկ ստանձնում են իրենց պարտականությունները և լուծում են այդպիսի խնդիրները առանց ձեր օգնության:

Քայլ 3

Քանի որ առօրյա գործերը այլևս ձեր ամբողջ ժամանակը չեն խլում, արժեքներն ու նպատակները դառնում են օրակարգի գերիշխող հարցեր: Կարևոր է, որ դուք որպես առաջնորդ, ժամանակ տրամադրեք ռեֆլեքսիայի և հետազոտության համար, որպեսզի վստահության և ոգևորության աղբյուր ծառայեք ձեր աշխատակազմի համար:

Աշխատակազմը, ուսանողներն ու ղեկավարները աշխատում են միասին՝ ձևավորելու դպրոցի էթիկայի նորմերը: Այս հռչակագիրը ծանոթ է և ընդունվում է բոլորի կողմից: Դուք ստուգում եք, որ կրթության ձևերն ու բովանդակությունը համապատասխանեն ԿԺՔ-ի/ՄԻ-ի արժեքներին:

ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՏՈՒՄ

ԴՊՐՈՑԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ

Ուսանողները

Ի՞նչն է դպրոցը արդյունավետ դարձնում: Հարցումները ցույց են տվել, որ արդյունավետ դպրոցը այն դպրոցն է, որը միշտ ուսանողների պահանջմունքներն ու շահերը առաջնային է համարում: Լավ դպրոցում որևէ մեկը երբեք չի մոռանում թե ում համար է դպրոցը՝ ուսանողի:

Քայլ 1 Ավտորիտար դպրոցում ուսանողները կազմում են դպրոցական աստիճանակարգի ստորին մակարդակը՝ առանց որևէ ազդեցության կրթական գործընթացների վրա: Նրանց արժեքները հաշվի չեն առնվում:	*Փորձեք հետևյալը.* Խրախուսեք աշխատակազմին դասավանդելիս շեշտելու համընդհանուր արժեքները, ոչ միայն փաստերն ու հմտությունները:Ուսանողներին հրավիրեք մասնակցելու դպրոցի կանոնակարգերի մշակմանը և այլ որոշումների ընդունմանը՝ որտեղ մեծապես ներառված են արժեքները :	ՈՒՍԱՆՈՂՆԵՐԸ ԴՊՐՈՑԻ ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄԸ
Քայլ 2 Այսօր դասարանում հանդիպում են տարբեր էթնիկական և մշակութային միջավայրից ուսանողներ և դպրոցը դառնում է ընդհանուր չափանիշը նրանց կյանքում: Հետևաբար մենք պետք է դպրոցը համարենք ժողովրդավարական և մարդու իրավունքների արժեքների կիրառման իդեալական վայր, մի վայր, որտեղ տարբերվող կարծիքները հանդիպում են հարգանքի և բաց վերաբերմունքի:	*Փորձեք հետևյալը.* Մենք պետք է ուսանողներին տեղեկացնենք, որ դպրոցական դասագրքերը անվիճելի ճշմարտություններ չեն. տեքստը հաճախ զտված է գրողի արժեքային համակարգի միջով:	
Քայլ 3 Ի՞նչ ենք մենք սովորեցնելու: Պարզ է դարձել, որ գիտելիքն ու հմտությունները բավարար չեն: Մենք պետք է բոլոր առարկաների ուսումնական ծրագրերում ներառենք քննադատական և անկախ մտածողությունը որպես նպատակ: Դուք գիտակցում եք ձեր դպրոցի համար բարոյական շրջանակներ մշակելու գործում ուսանողներին պաշտոնապես և ոչ պաշտոնապես ներգրավելու անհրաժեշտությունը:	*Փորձեք հետևյալը.* Կասկածի տակ առեք նորմը՝ ընդգծելով բազմազանությունը: Միշտ ցույց տվեք մոտեցման լայն շրջանակի առավելությունները և մի մոռացեք ձեր գիտելիքը, որ ստանում եք դասարանում ձեր ուսանողների փորձառությունից: Տես նաև Քայլ 3-ը *«Աշխատակազմի ժողովները»* բաժնում:	

Ոչ ֆորմալ համատեքստ

Մենք արդեն նշել ենք, որ լավ մտադրությունները գրավոր փաստաթղթերում քիչ արժեք ունեն, եթե դպրոցի առաջնորդությունը և աշխատակազմը հաճախ և առօրյա իրավիճակներում ցույց չեն տալիս, որ ֆորմալ հայտարարությունները ճշմարտությունն են արտահայտում:

Անձնական տեսակետ			
Քայլ 1 Ձեր արժեքները կարևոր չեն: Դուք ձեզնից ավելի բարձր եք դասում ձեր ծառայությունը իշխանություններին: Արժեքները առաջնային չեն, բացի թերևս կայունությունից, կարգուկանոնից և հնազանդությունից:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ որո՞նք են իմ դրդապատճառները: Ի՞նչ տիպի դպրոց եմ ես ցանկանում: Ի՞նչ տիպի հասարակություն: Ի՞նչ արժեքներ եմ ես ցանկանում փոխանցել իմ ուսանողներին: (Կամ դուք պարզապես կարող եք հարցնել ձեզ՝ ինչո՞ւ եմ ես ցանկանում դպրոցի ղեկավար լինել):	Ներքին դիտարկում	Արտաքին դիտարկում
Քայլ 2 Ձեզ համար պարզ է՝ ինչ եք դուք ցանկանում արժեքների իմաստով, որը պետք է ակներև լինի ուսուցման մեջ և դպրոցի առօրյա կյանքում: Դուք նաև սկսել եք տարածել ձեր մտքերը ձեր շրջապատի մարդկանց մեջ:	*Փորձեք հետևյալը.* Բարձրացրեք ձեր հավակնությունները. դուք ցանկանում եք, որ ամբողջ դպրոցը ընդունի նույն արժեքները, ուստի ժամանակ և եռանդ եք ծախսում՝ տարածելու գաղափարը: Դուք նաև ներգրավում եք ուսանողներին ֆորմալ և ոչ ֆորմալ զրույցների ժողովրդավարության, մարդու իրավունքների և բոլորի նկատմամբ հարգանքի մասին: Ինչպես միշտ, խրախուսում եք լավ նախաձեռնությունները:		
Քայլ 3 Դուք իսկապես հաճույք եք զգում կյանքի նոր կողմերից, որ արտացոլվում են ձեր դպրոցում ներկայացված հասարակության տարբեր շերտերի վարքից և արժեքներից: Ձեր գործունեությունը ոգևորության աղբյուր է ուսանողների և աշխատակազմի համար:	*Փորձեք հետևյալը.* Բոլորին հասկացրեք լավ օրինակների ուժը: Ուսուցիչները և մյուս մեծերը դպրոցում պետք է խորապես տեղեկացված լինեն օրինակ ծառայելու իրենց գործառույթի համար՝ իսկ բարձր դասարանցիները իմանան, որ իրենք ծառայում են նույն նպատակին ավելի փոքրերի համար:		

Միջանցքային զրույցներ/շփումներ

Դպրոցի առաջնորդությունը որոշ չափով միանձնյա աշխատանք է, ինչպես հիմնականում կառավարչի պաշտոնեական գործունեությունը, և միշտ վտանգ կա մեկուսանալու աշխատողներից և ուսանողներից:

Քայլ 1 Միջանցքային զրույցները մեծ մասամբ ժամանակի վատնում է:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ սոցիալական ի՞նչ վարքագիծ եմ ցանկանում իմ ուսանողների համար: Ո՞րն է աշխատավայրում հարաբերությունների լավագույն մոդելը: Ի՞նչ արժեքներ են արտացոլվում իմ վարքագծում:	Վերջնարդյունքի/վերջնարդյունքների ցանկություն Ցանկության ցանցային մոտեցում
Քայլ 2 Ոչ ֆորմալ հանդիպումները ձեզ արժեքավոր իրազեկում են տալիս հասարակական մթնոլորտի և ձեր դպրոցում պահվածքի կանոնների մասին: Դուք չեք վախենում որպես անձ հանդես գալուց և խրախուսում եք ուսանողներին ու աշխատակազմին՝ ձեզ հաղորդել իրենց մտքերն ու զգացմունքները:	*Փորձեք հետևյալը.* Ուսանողների և անձնակազմի համար ավելացրեք դասարանից դուրս հանդիպելու հնարավորությունները՝ աշխատակազմի և ուսանողների համար ընդհանուր սրճարանը, նախաճաշի սրահը և հանգստի այլ տեղերը մի քայլ կլինեն աճող փոխըմբռնման ուղղությամբ:	
Քայլ 3 Դպրոցում կարող եք զգալ սիրալիր և չպարտադրող բարեկամական վերաբերմունք, որ բխում է գործընկերների անկեղծ շահագրգռվածությունից: Դուք կազմակերպում եք դպրոցական միջոցառումներ աշխատակազմի և ուսանողների համար. տոնում եք տարեդարձներ, կազմակերպում մարզական միջոցառումներ և այլ մրցույթներ, այն ամենը, ինչ մերձեցնում է մարդկանց և ամեն կարգի հասարակական սահմանագծերի վրայով գոյակցելու դրական պատկերացում է տալիս ուսանողներին: Կողմնակի արդյունքը կարող է լինել այն, որ ուսանողները ավելի գործակցային և օրինապաշտ վարքագիծ կցուցաբերեն, երբ տեսնեն ուսուցչին դասարանից դուրս՝ բարենպաստ լույսի ներքո:		

Ամենօրյա կառավարում

Ամենօրյա կառավարման գործընթացը մեծմասամբ ֆորմալ բնույթ ունի: Ոչ ֆորմալ կողմը գերակայության և եռանդի այն աստիճանն է, որ դուք տրամադրում եք գործին: Բայց ամենօրյա կառավարումը ներառում է նաև այն եղանակը, ինչպես եք դուք պատասխանում հարցերին, որքան է մատչելի ձեզ հետ հանդիպելը և ինչպես եք կարգավորում առօրյա պարզ խնդիրները:

Քայլ 1

Դուք հպարտություն եք զգում, որ կատարյալ հաշվապահություն ունեք: Դպրոցի աշխատակազմը, ուսանողները և շահեկիցները կարող են համոզված լինել, որ ամեն ինչ ըստ կարգի է իրականացված:

Փորձեք հետևյալը.

Ձեզ հարցրեք՝ սա ամե՞նն է, ինչ կա: Դյուրին է ընկնել վարչարարական թակարդի մեջ: Խնդիրները կոնկրետ են, անհրաժեշտ և հեշտ հասանելի: Արժեքների ներդրումը շատ ավելի անվերջանալի գործ է և չկա սկսելու ակնհայտ եղանակ և ճշգրիտ ու վստահելի մեթոդներ՝ արդյունքները գնահատելու համար:

Քայլ 2

Անշուշտ արդյունավետ կառավարումը կարևոր է, բայց առօրյա վարչական գործերը միայն ընդհանուր սխեմա են: Նվազեցրեք ձեր պաշտոնի հետ կապված կառավարման վրա ծախսած ժամանակը: Առաջնությունը տվեք կրթությանը և ձեր դերին՝ որպես ժողովրդավարական արժեքների կրողի:

Փորձեք հետևյալը.

Համբերություն ունեցեք և երկարաժամկետ հեռանկար: Արժեքները այնպիսի ոլորտ են, որտեղ արդյունքները անմիջապես չեն երևում և հետևանքները այնքան էլ հեշտ չէ կանխատեսել: Օգտագործեք սովորական համատեքստը՝ օրինակով ցույց տալու համար արժեքները. եթե հայտարարությունների տախտակին որևէ հաղորդագրություն գրված է հրամայական կամ բացասական ոճով, ստիպեք հեղինակին վերանայել: Ի լրումն դրան, անշուշտ, հետևեք, որ ձեր կարգադրությունները աշխատակազմին և ուսանողներին գրված լինեն ճիշտ ոգով:

Քայլ 3

Ձեր օրակարգում ժամանակ հատկացրեք գաղափարական առաջնորդության համար. հավաստիացեք, որ դուք ունեք ժամանակ ոչ միայն պարզ կառավարման, այլ նաև ղեկավարման:

Հիշեք, որ ժողովրդավարությունը պետք է վերստին ներդրվի ուսանողների ամեն մի նոր սերնդի համար:

ղեկավարման ոլորտը

ղեկավարման գործընթաց

Կոնֆլիկտի լուծում

Ավտորիտար դպրոցում տնօրենին հաճախ տրվում է, կամ նա կամավոր ընդունում է բոլոր կարգի կոնֆլիկտների կարգավորման դատավորի դերը: Սրա անցանկալի հետևանքներից մեկն այն խզումն է, որ ստեղծվում է դպրոցի ղեկավարի և դպրոցի միջև: Այս տիպի դպրոցներում միտում կա կոնֆլիկտը դիտել որպես սպառնալիք համակարգին և ոչ թե զարգացման կամ առնվազն խորհրդածության մեկնակետ: Այն ձևը, որով դուք առնչվում եք կոնֆլիկտին, ուսանողներին և աշխատակազմին ձեր վերաբերմունքի ցուցանիշն է:

Քայլ 1

Եթե դուք վստահ չեք, դուք կոնֆլիկտը լուծելիս, խորհրդի համար առաջնորդվում եք կարգով: Կարևոր է գտնել, թե ում պետք է մեղադրալ:

Փորձեք հետևյալը.

Ուշադիր լսեք և հետևողական հարցեր տվեք ավելի խոր հասկանալու համար, ինչ են ասում կողմերը: Երբ նրանք խիստ կերպով հակառակվում են որոշմանը, փորձեք պարզել, թե ինչ թաքնված արժեքներ կամ դրդապատճառներ կարող են լինել, որոնք առաջ են բերում նրանց հակազդեցությունը:

Քայլ 2

Ձեզ համար կարևոր է հարգել ոչ միայն տուժած կողմի, այլ նաև սխալը գործողի անձեռնմխելիությունը: Դուք նաև կայացնում եք ձեր վճիռը ձեր այն փորձի վրա, որ կոնֆլիկտում երկու կողմն էլ մեղավոր են:

Փորձեք հետևյալը.

Մի շարք կոնֆլիկտների լուծումն ավելի կարևոր է, քան այլ դեպքերը, եթե նույնիսկ դրանք աննշան թվան: Զգուշացեք կոնֆլիկտներից, որոնց արմատը խտրականությունն է՝ սեռի, ազգության, տեսքի կամ (ֆիզիկական) արատի պատճառով:

Քայլ 3

Ընդունեք, որ ոչ բոլոր կոնֆլիկտները կարելի է հեշտությամբ լուծել: Դիտեք կոնֆլիկտը որպես տարբեր արժեքների դրսևորումներ և հասկացեք, որ ըմբռնումը և լուծումը հաճախ հենվում են հանդուրժողականության, փաստի ճանաչման և համաձայնության, այլ ոչ քավության նոխազ գտնելու վրա:

Դուք նաև կարող եք կոնֆլիկտը դիտել որպես զարգացման խթան և որպես հնարավորություն՝ ներգրավելու ուսանողներին, ծնողներին և մյուս մասնակիցներին, որոնք կարող են օգնել: Ձեր նպատակը պետք է լինի կանխատեսել և կանխարգելել կոնֆլիկտը: Վերջապես, կոնֆլիկտի լուծման վրա ծախսած եռանդի մեծ մասը կարելի է օգտագործել ավելի լավ նպատակների համար՝ ուժեղացնել ուսանողների փոխըմբռնումը և վստահությունը միմյանց, դպրոցի և, վերջին հաշվով, հասարակության նկատմամբ:

Դասընթաց վտիտվիֆրտ

Դասընթաց ուսանողների

3-րդ սկզբունքային ոլորտ. Համագործակցություն, հաղորդակցում և ներգրավվածություն. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում

Դպրոցական աշխարհը հաճախ նկարագրվում է որպես մեկուսացած հասարակության մնացած մասից, իրական աշխարհից և ուսուցիչները հաճախ են լսում, որ իրենք շատ բան չգիտեն իրական կյանքից, քանի որ իրենց կյանքի այդքան մեծ մասը դպրոցում են անցկացնում: Նույնը հաճախ ասվում է նաև դպրոցի ղեկավարների մասին, որոնք իրականում հաճախ զբաղվում են միջին ձեռնարկությունների չափ աշխատողներ ունեցող գործարարությամբ: Այնուամենայնիվ, պետք է որ որոշ ճշմարտություն լինի այդ քննադատության մեջ: Մինչև մի քանի սերունդ առաջ դպրոցը դիտվում էր որպես վերադաս իշխանությունների ներկայացուցիչ կամ հարուստների համար արտոնություն և դեռ կարելի է գտնել դպրոցներ և դպրոցական գաղափարախոսություններ, որոնք կրում են բացառիկության և հասարակությունից սահմանազատվելու կնիքը: Ուրեմն այն, ինչ պետք է մենք անենք, մեր դպրոցները բացելն է, բեմահարթակին կանգնելը և հասարակության մեջ մեր դերը խաղալը: Կիրագործենք մենք դա թե ոչ, մենք ժողովրդավարական հասարակություն կերտելու գործում կարևոր դերակատարներ ենք և ոչ թե հանդիսատեսներ: Ուրեմն, ի՞նչ քայլեր պետք է մենք ձեռնարկենք: Եվ ինչպե՞ս պետք է դիմակայենք մրցակցությանը՝ առանց հրաժարվելու մեր գլխավոր արժեքներից:

Ֆորմալ համատեքստ

Անձնական դիրքը			
Քայլ 1 Ձեր գլխավոր մտահոգությունը դպրոցի բարի համբավն է: Դուք հետևում եք, որ տրամադրվող տեղեկատվությունը ճշգրտվի՝ լինի դրական և չհակասող: Դպրոցի լավագույն դեսպանը դուք եք:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ ինչի՞ վրա պետք է հենվի բարի համբավը: Ինչպե՞ս մենք կարող ենք հասնել կայունության, երբ ամեն բան այսքան արագ փոփոխվում է:	Ընթացիկ գործողություններ	Դպրոցական ղեկավարում և ուսուցիչների մասնակցություն
Քայլ 2 Դուք "լավ" դպրոցի նպատակների ավելի խոր վերլուծություն եք արել, քան դա ներկայացված է պաշտոնական փաստաթղթերում: Դուք հասկանում եք, որ լավ ուսուցումը բավարար չէ լավագույն դպրոց կերտելու համար: Ձեր առաքելությունը դրանից ավելի լայն է. դպրոցը մշակութային և հանրային սոսնձանյութ է ժամանակակից այլազան հասարակության մեջ:	*Փորձեք հետևյալը.* Ազգային/տեսականից գնացեք դեպի տեղական և գործնական հեռանկարը՝ ո՞րն է լավագույն դպրոցը համայնքի համար: Աշխատակազմին և շահեկիցներին ընդգրկեք վերլուծության մեջ: Հրավիրեք տեղական լրատվամիջոցներին, ընդհանուր հետաքրքրություն ներկայացնող որևէ միջոցառման: Նաև հոգ տարեք, որ դպրոցն ունենա գրավիչ և ժամանակակից ինտերնետային էջ:		
Քայլ 3 Ձեր գլխավոր մտահոգություն այն է, որ ձեր դպրոցը իր ուսանողների համար ստեղծի ըստ հնարավորին լավագույն ուսումնական միջավայր: Ձեր դպրոցը նաև ակտիվ դեր է խաղում տեղական համայնքում: Որպես դպրոցի տնօրեն՝ դուք կարևոր անձ եք հասարակության մեջ և համայնքներում, որտեղ ծնողները կարող են դպրոց ընտրել իրենց երեխաների համար. ձեր դպրոցի դիրքը շատ ավելի կայուն է մրցակից դպրոցների համեմատությամբ և ոչ այնքան անպաշտպան՝ վաղանցիկ զարգացումներից:	*Փորձեք հետևյալը.* Օգտագործեք ձեր դիրքը՝ պաշտպանելու համար խոցելի խմբերի շահերը և դպրոցից դուրս գտնվող անձանց և կազմակերպություններին ներգրավելու երկխոսության մեջ՝ հիմնարար արժեքների և ակտիվ քաղաքացիության վերաբերյալ:		

Դպրոցի խորհուրդը

Դպրոցի խորհուրդը ձեր գործատուն է և ձեր խնդիրն է նրա տեսլականի իրականացումը: Մենք այստեղ ընդունում ենք, որ նրանց և ձեր միտումները ցույց են տալիս նույն ուղղությունը:

Քայլ 1 Դպրոցական խորհրդի հետ ձեր շփումներում դուք շեշտում եք ձեր դպրոցի արտաքին պատկերը, ինչպես, ասենք, ուսանողների առաջադիմության նպաստավոր վիճակագրությունը կամ արդյունավետ տնտեսական կառավարումը:	*Փորձեք հետևյալը.* Երևան բերեք այլ կողմեր: Դուք կարող եք ներկայացնել տեղական կազմակերպությունների կամ ծնողների հետ գործակցելու մեկ կամ երկու խոստումնալից փորձեր ու նաև ակնարկել լուծման սպասող մի քանի խնդիրներ:	Ամենասկզբում վնաս տալ
Քայլ 2 Հանրության կողմից ֆինանսավորվող դպրոցներում դպրոցի խորհուրդը ավելի լայն հեռանկարներ ունի, քան պարզապես ակադեմիական առաջադիմությունը: Սա լավ մեկնակետ է նոր նպատակներ դնելու ձեր դպրոցի և համայնքում նրա գրաված տեղի համար: Դուք ձեր ձգտումների մասին հաղորդում եք դպրոցի խորհրդին:	*Փորձեք հետևյալը.* Եղեք նախաձեռնող. եղեք տեղեկացված դպրոցի խորհրդի ֆորմալ ընթացակարգի և ժամանակացույցի մասին: Նրանց նպատակները հաճախ հեռահար են և հակված հետևելու կենտրոնակայանի քաղաքական ժամանակացույցին: Խորհրդի անդամներին մատուցեք համագործակցության լավ կազմված պլաններ, դպրոցի զարգացման նախագծեր և պատրաստ եղեք փոխզիջման:	
Քայլ 3 Դպրոցի խորհուրդը ձեզ համարում է մասնագիտական ամենավստահելի աղբյուր դպրոցի կառավարման հարցերում: Քաղաքական մակարդակում արված որոշումները համապատասխանում են դպրոցի երկարաժամկետ պլաններին և անհրաժեշտ ասպարեզ են տալիս կառավարելուու մրցակցությունը և արագ փոփոխությունները:	*Փորձեք հետևյալը.* Ամբողջ համայնքը շահում է բարգավաճ դպրոցից: Օգտվեք ձեր դիրքից գտնելու անհրաժեշտ ռեսուրսներ և է՛լ ավելի բարելավելու դպրոցը: Մատնանշեք համագործակցության արդյունքները, որ կարող եք ձեռք բերել՝ գործակցելով ձեր համայնքի այլ ծառայությունների հետ, ինչպես առողջապահությունն ու սոցիալական օգնությունն են: Թույլ տվեք տեղական ՀԿ-ներին օգտվել ձեր դպրոցի հարմարություններից հավաքների համար, եթե դպրոցը չունի այլ միջոցառումներ:	Ընտրեք ձեզ համար ամենակարևորը, դրսևորեք համառություն

Աշխատակազմի ժողովները

Քանի որ հասարակությունը փոփոխվում է, փոխվում է և դպրոցը, ինչպես նաև ուսուցիչների դերը: Շատ ընտանիքների արմատները այլ վայրերից են՝ երկրի ներսում կամ նրանից դուրս և դպրոցը գործում է որպես նրանց ամենակարևոր սոցիալական համացանցը: Սա շատ է դժվարեցնում հստակ սահմանագծի անցկացումը դպրոցի և հասարակական այլ կազմակերպությունների պատասխանատվությունների միջև: Որպես դպրոցի ղեկավար, ձեր խնդիրն է ձեր աշխատակազմի համար ակնառու դարձնել այդ փոփոխությունները և առաջնորդել դեպի նոր ըմբռնում՝ ինչ է լավագույն դպրոցը ձեր թիրախային խմբի համար:

Քայլ 1

Ուսուցչի պարտականությունները սահմանափակվում են սովորեցնելով: Դուք հաճախ լսում եք, որ ուսուցիչներն ասում են՝ «Ես միայն ուսուցիչ եմ և ուրիշ ոչինչ», կամ՝ «Սա դպրոց է և ուրիշ ոչինչ»: Եվ դուք համաձայնում եք:

Փորձեք հետևյալը.

Բաց եղեք աշխատողների առաջարկների առջև, ովքեր ցանկանում են աշխարհի փորձը ներգրավել իրենց դասավանդման մեջ: Հստակ հայտնեք իրենց և նրանց թերահավատ գործընկերներին, որ իրենք ճիշտ ճանապարհի վրա են:

Քայլ 2

Աշխատակազմին պետք է տեղեկացնել ժամանակակից բազմազան հասարակության մեջ դպրոցի ընդլայնված դերի մասին. նրանք պետք է դիտեն դպրոցը որպես կարևոր միասնականացնող գործոն և իրենց էլ՝ որպես երիտասարդների համար լավ օրինակ: Օգտագործեք աշխատակազմի ժողովները՝ ուժեղացնելու դպրոցի և ուսուցիչների այս նոր դերը:

Փորձեք հետևյալը.

Պայմանավորվեք փորձագետների հետ՝ աշխատակազմի ժողովներին և դասերի ժամանակ դասախոսություններ վարելու նպատակով: Ընդգրկեք աշխատակազմին և ուսանողներին հասարակության հետ կապեր ստեղծելու մեջ: Վարձեք արտաքին խորհրդատուներ՝ գնահատելու իրադրությունը որպես զարգացման մեկնակետ: Խրախուսեք աշխատակազմին՝ օգտվելու իրենց անձնական կապերից դպրոցի հետ կարճաժամկետ և երկարաժամկետ համագործակցություն հաստատելու համար:

Քայլ 3

Ձեր դպրոցը լավ օրինակ է ամբողջ երկրի համար: Ձեր բաց վերաբերմունքը գրավում է շատերի ուշադրությունը: Աշխատակազմը և ուսանողները հպարտանում են իրենց դպրոցով և նույն կարգի դրական հաղորդումներ են տալիս այցելուներին: Աշխատակազմի ժողովների ընթացքում ժամանակը հաճախ ծախսվում է ձեր դպրոցի կերպարը վերլուծելու և զորացնելու վրա:

Դուք ուսանողներին և աշխատակազմին ներկայացնել եք տալիս դպրոցը ֆորմալ համատեքստում, քանի որ նրանք լավագույն դեսպաններն են: Դպրոց հրավիրեք շրջանավարտներին՝ ցածր դասարանցիներին օրինակելի փորձը փոխանցելու նպատակով:

Ընդհանուր վերջիմտոմով

ղուսեհոգոիիմվեր ղ ղուսեիմսնմոս ‘ղուսեհոցիմգնեթոնոս

Ուսանողները

Ներկայումս ուսանողները անկայուն խումբ են, հատկապես քաղաքային շրջաններում: Մի շարք համայնքներում, եթե ծնողները գոհ չեն դպրոցից, նրանք կարող են իրենց երեխային տանել այլ դպրոց: Այս իրադրության մեջ գայթակղիչ է գնալ հեշտ ճանապարհով՝ փորձելով գուշակել, թե ինչն է ժողովրդականություն վայելում և հարմարվել դրան՝ ուսանողներ գրավելու և պահելու համար: Մի այլ մոտեցում է՝ մնալ հին և փորձված հասկացությունների շրջանակում: Ուրեմն, ինչպե՞ս կարող եք զուգակցել հին բարի ակադեմիական ավանդույթը մշակութային և էթիկական արժեքների տեղաշարժի հետ՝ դժվարին մրցակցության պայմաններում:

Ընդհանրություն

ցուցադրություն, ցուցադրություն և ցուցադրություն

Քայլ 1

Դպրոցի համար կարևոր է, որ ուսանողները ունենան լավ առաջադիմություն, ուստի ուսանողները ամբողջ օրն անց են կացնում սովորելով: Գործունեության մյուս ձևերը քիչ են, քանի որ դրանք խլում են սովորելու թանկարժեք ժամանակը: Ծնողները իրազեկ են նրանց պարտականություններին:

Փորձեք հետևյալը.

Ուսման առաջադիմությունը գերակայություն է, բայց կան և այլ բաներ, որ պետք է սովորել դպրոցում: Ուսանողների ընդգրկվածության նպատակը միշտ մեկն է՝ ձեռք բերել ավելի բարձր ուսման արդյունքներ, քան մրցակից դպրոցները: Ուսանողական խորհրդին, եթե այն կա, թույլ են տալիս հավաքներ կազմակերպել միայն դասերից հետո կամ ընդմիջումներին:

Քայլ 2

Ուսման արդյունավետությունը բարձրացնելու համար ուսանողները պետք է զգան ավագների աջակցությունը և վստահությունը: Դուք հարցնում եք նրանց, թե ի՞նչ են նրանք սպասում դպրոցից և պարբերաբար ստանում եք գնահատական: Ավելի փոքր ուսանողների համար հարցնում եք նաև ծնողներին:

Փորձեք հետևյալը.

Ուսանողական խորհրդին տեղ և ժամանակ հատկացրեք դասացուցակում/հարացույցում: Հրավիրեք ծնողական ժողովներ՝ դպրոցից նրանց սպասելիքները պարզելու համար: Ներգրավեք ուսանողներին և այլ շահեկիցներին հասարակական գործունեության մեջ և միասնություն կառուցելու ավանդույթ ստեղծեք դպրոցում: Դասավանդման առարկաների և աշխատանքային գործունեության միջև հարաբերությունները ավելի սերտ դարձնելու համար կապ հաստատեք տեղական ձեռնարկությունների հետ: Այս հարցում ծնողները կարող են օգնել: Թող ուսանողները այցելեն աշխատավայրեր և ներկայացուցիչներ հրավիրեն դպրոց հատուկ դասեր վարելու:

Քայլ 3

Տես վերևում՝ *«Աշխատակազմի ժողովները»* մասում:

Ուսանողական խորհուրդը. մեկ օրինակ

Ուսանողական խորհուրդը կարող է լինել բավական պարզ կազմակերպություն՝

բաղկացած ուսանողության ներկայացուցիչներից, որոնք պարբերաբար հավաքվում են՝ ունենալով առնվազն նախագահ և քարտուղար՝ միակ ղեկավար պաշտոնները: Բայց այն կարող է ունենալ ավելի բարդ կազմակերպական կառուցվածք, ինչպես Իլյես Գյուլայի (Illyés Gyula) միջնակարգ դպրոցում, Բուդայորս (Budaörs), Հունգարիա:

Սենատն ունի երկու ներկայացուցիչ ամեն դասարանից և ղեկավարվում է փոխնախագահի կողմից:

Կաբինետը, որը ղեկավարվում է նախագահի կողմից, գործադիր իշխանությունն է: Նախագահն ու փոխնախագահը ընտրվում են ուսանողական խորհրդի կողմից: Նրանց մանդատը տալիս է սենատը:

Պալատը (դատարանը) ունի մեկ անդամ ամեն դասարանից: Պալատը գործում է որպես միջնորդ ուսանողների, ինչպես և ուսանողների և ուսուցիչների միջև ծագած վեճերում: Պալատի նպատակն է համաձայնության հասնել վիճող կողմերի միջև:

Ուսանողական խորհրդի անդամները հատուկ պատրաստություն են անցնում և իրենց աշխատանքում աջակցություն են ստանում դպրոցի ղեկավարի կողմից: Մինչև օրս Իլյես Գյուլայի միջնակարգ դպրոցի գործունեության դրական արդյունքներից մեկը ուսուցիչների և ուսանողների միջև ստեղծված ավելի մեծ փոխադարձ հարգանքն ու վստահությունն է: Բացի այդ, ուսուցիչները ավելի շատ են հակվում ուսանողներին ընդունել որպես հավասար գործընկերներ:

Ոչ ֆորմալ համատեքստ

Անձնական տեսակետ

Քայլ 1

Դուք ձեր բարձրագույն բավարարվածությունը ստանում եք լավ վարկանիշներից և վիճակագրական տվյալներից: Մրցակցությունը ձեզ համար ոգևորիչ փորձություն է: Ավելի քիչ հնարավորություն ունեցող ուսանողները դիտվում են որպես վտանգ:

Փորձեք հետևյալը.

Հարցրեք ձեզ՝ մենք ճիշտ ենք անում, բայց արդյո՞ք մենք ճիշտ բաներ ենք անում: Մենք այստեղ չափից ավելի չ՞ենք գամված դպրոցական աշխարհին: Մենք որևէ կարևոր բան բաց չե՞նք թողել: Եվ ի՞նչ կպատահի, եթե մեր վարկանիշներն ընկնեն:

Քայլ 2

Դուք ցանկանում եք ընդլայնել արտաքին աշխարհի հետ դպրոցի կապերը և ուսանողների համալրման հիմքը: Դուք հասկանում եք, որ երիտասարդները կյանքում հաջողակ լինելու համար կարիք ունեն այլ որակների, քան պարզապես բարձր նիշերն են, և դուք ձեր պարտականությունն եք համարում դպրոցում նրանց տալ այդպիսի որոշ հմտություններ:

Փորձեք հետևյալը.

Որպես սկիզբ օգտագործեք ձեր անձնական համացանցը հրավիրելու համար ՀԿ-ներին ձեր դպրոց. հավաքեք երեխաներ, շրջակայքի պաշտպաններին, տեղի շախմատի ակումբը կամ ինչին որ ծանոթ եք, որ կարող են աշխուժացնել դպրոցի օրը կամ նոր և հարստացնող գործունեության ոգևորել որոշ ուսանողների: Երիտասարդների մեջ հաճախ մեծ գաղափարականություն կա, որ մենք չենք կարողանում ճանաչել: Երբ ձեզ քննադատում են, երկխոսություն բացեք: Պաշտպանողական դիրք մի գրավեք:

Քայլ 3

Դուք ձեզ դիտում եք որպես մարզիչ, միշտ աջակից, երբ բարելավում եք տեսնում. ճիշտ ուղղությամբ կատարվող նույնիսկ փոքր և անկարևոր թվացող քայլերը պետք է նկատվեն և գովաբանվեն: Դուք դեռ ուրախ եք լավ արդյունքներից, բայց այդ հաջողության մի մասը վերագրում եք ուսանողների մեջ բաց և համագործակցական ոգուն: Ձեր ուժեղ դիրքի շնորհիվ դյուրին է առատաձեռն լինել և ձեր լավ փորձը փոխանցել ուրիշ դպրոցների: Դուք հպարտանում եք ձեր դպրոցով և միասին ձեռք բերած ձեր նվաճումներով: Ամենքին պարզ է, որ բոլորի համար ժողովրդավարության և պատասխանատվության մասին ձեր մշտական խոսքերը անկեղծ են: Ամեն օր բավական ժամանակ անցկացրեք ձեր գրասենյակից դուրս: Օգտվեք ամեն մի հնարավորությունից՝ ուժեղացնելու համար ձեր աշխատակազմի և ուսանողների բարոյականությունը:

Անձնական տեսակետ

Էնտուզիազմ, ցուցիչներ և ցուցիչներ

Միջանցքային զրույցներ/շփումներ		
Քայլ 1 Կարևոր գործերը պետք է քննել ֆորմալ ժողովներում: Այն, ինչ ասվում է մտերմական հանդիպումների ժամանակ, չպետք է հաշվի առնվի: Ավելին, դպրոցի վարկի համար լավ չէ, երբ քննադատական մեկնաբանություններն ու խնդիրների մասին խոսակցությունները լսվում են միջանցքներում:	*Փորձեք հետևյալը.* Մի՛ թերագնահատեք այն, ինչ ձեզ ասում են ոչ պաշտոնապես: Այն, ինչ ասում են մարդիկ իրենց պետին, հազվադեպ է հանպատրաստից լինում. նրանք հավանաբար այդ մասին նախապես մտածել են: Հետևաբար, ոտքի վրա հապճեպ մի՛ պատասխանեք վճռական հարցերին: Լսեք, հետաքրքրություն և երախտագիտություն ցուցաբերեք, բայց մի՛ շտապեք:	Միջանցքային զրույցներ/հարցեր/շփումներ
Քայլ 2 Շրջայց կատարեք դպրոցում. ինչպե՞ս են մարդիկ հաղորդակցվում: Օրինակ՝ եթե չեն ցանկանում, որ ուսանողները իրենց պայուսակները գրադարան բերեն, նրանց կարող են երկու ձևով հրահանգել՝ «Արգելվում է պայուսակները գրադարան բերել» և «Խնդրում ենք ձեր պայուսակներն այստեղ թողնել»: Ինչպե՞ս են ուսանողները կամ աշխատակազմը ընդունում այցելուներին: Ինչպիսի՞ն է նրանց առաջին տպավորությունը:	*Փորձեք հետևյալը.* Մշտապես սրտաբացության և քաղաքավարության լավ օրինակ ցուցաբերեք: Հետևեք, որ հայտարարությունները ծանուցումների տախտակին և դասարաններում գրված լինեն դրական տոնով: Կանխարգելումը միշտ ավելի լավ է, քան բուժումը և եթե ուսանողներն ու այցելուները հանդիպում են ցուցանակներին, որտեղ ասվում է, թե ինչը չի կարելի անել, նրանք կարող են կարծել, թե այն, ինչ բացահայտորեն արգելված չէ, կարելի է: Սա անկախ, պատասխանատու քաղաքացիներ դաստիարակելու ձև չէ:	ընտրություն կամ ընտրություն և ընտրություն
Քայլ 3 Տե՛ս վերևում՝ *«Անձնական տեսակետ»* մասում:		

Առօրյա կառավարում		
Քայլ 1 Դուք հնարավորինս շատ բան եք անում: Դա լավագույն երաշխիքն է, որ առօրյա կառավարումը ըստ կարգի կատարվի: Դա նաև նշանակում է, որ կարիք չկա ներգրավելու ուսուցիչներին գործնական կառավարման մեջ: Նրանք կարող են կենտրոնանալ դասավանդման վրա: Աշխատակազմի ընդհանուր վերաբերմունքը իրենց սահմաններում մնալն է և ուրիշների գործերին չխառնվելը: Դուք մանրամասն գրել եք աշխատակազմի բոլոր կատեգորիաների գործառույթների նկարագրությունը:	*Փորձեք հետևյալը.* Խուսափեք քիչ որակյալ գործառույթներից: Քննեք համագործակցության բոլոր առօրյա գործերը դրան առնչվող անձնակազմի հետ: Միասին դուք անշուշտ կգտնեք մի քանի ավելի լավ գործեր, այնպես որ ամեն մեկը ժամանակ գտնի ավելի ոգևորիչ բաների համար: Ուսուցիչներին թույլ տվեք ավելի շատ ներգրավվել դպրոցի վարչական կառավարման մեջ: Նրանք կարող են մի շարք լավ գաղափարներ առաջարկել արդյունավետության բարձրացման համար, կամ առնվազն անիրական պահանջներ չառաջադրել: Փնտրեք առօրյա կառավարման համակարգչային լուծումներ: Օրինակ՝ շատ երկրներում ծնողների մեծ մասը միացած է ինտերնետին. ուստի առօրյա հայտարարությունները ծնողներին կարող են տրվել ավելի արդյունավետ ձևով:	Ընտանիքների մասնակցություն
Քայլ 2 Դուք ժամանակացույցում տեղ եք հատկացրել արտածրագրային գործունեության և ուսուցիչների համար, ովքեր ցանկանում են համագործակցության նոր մեթոդներ կիրառել: Օժանդակ անձնակազմին խրախուսում եք մասնակցել մանկավարժական գործունեությանը:	*Փորձեք հետևյալը.* Որքան ավելի են մարդիկ մասնակցում ընդհանուր գործերին, այնքան ավելի շատ պատասխանատվություն են ստանձնում: Վերահսկողության կարիքը պակասում է:	
Քայլ 3 Դպրոցը պատրաստակամորեն փոխանցում է իր օրինակելի փորձը այլ դպրոցներին և մասնագետներին: Դուք դպրոց եք հրավիրում լրատվամիջոցներ, նույնիսկ երբ դժվարություններ եք ունենում: Դա ապացուցում է ձեր ինքնավստահությունը և քաջությունը: Դուք ձեզ համեմատում եք այլ կազմակերպությունների հետ. դպրոցն այնքան էլ առանձնահատուկ չէ, ինչպես կարող եք կարծել և ոչ էլ դպրոցի կառավարումը: Լայնախոհ եղեք լավագույն գործունեության ձեր որոնումներում:		

Կոնֆլիկտի լուծում

Կոնֆլիկտի լուծումը՝ որպես ժողովրդավարական ղեկավարման բաղադրիչ, մանրամասն մեկնաբանված է այլ Սկզբունքային ոլորտներում, որտեղ սույն խնդիրները ավելի բնականոն են առնչվում: Թույլ տվեք այստեղ ներկայացնել կոնֆլիկտի լուծման միայն որոշ լրացուցիչ մեկնաբանություններ՝ դիտարկելով դա 3-րդ սկզբունքային ոլորտի ոչ ֆորմալ համատեքստում:

Բաց դուռ կոնֆլիկտի

Միշտ չէ, որ խոհեմ քայլ է թաքցնել կոնֆլիկտը. բայց դուք այստեղ հավասարակշռություն պետք է գտնեք: Եթե կոնֆլիկտը կարող է շատերին անհանգստացնել, կամ տարածվել դպրոցից դուրս, ավելի խելացի կլինի, որ լինեք առաջին տեղեկատուն, առանց սպասելու և արձագանքելու, երբ վնասն արդեն հասցված կլինի: Այսպիսով բացախոսությունը կարող է նաև ինքնապաշտպանության լավ մեթոդ լինել: Ձեզ և դպրոցի համար միշտ ավելի լավ է, երբ հանրության իմացած առաջին վարկածը ձերն է լինում: Բաց միջավայրում փոքր կոնֆլիկտները ավելի քիչ հավանականություն ունեն զարգանալու: Կոնֆլիկտի լուծման մեջ էական են փոխադարձ հարգանքն ու ըմբռնումը, այլ ոչ անձնական վարկն ու վրեժը:

Էությունը՝ ինքնաքննությունը, ցանցային ուսուցումը և ինքնաարդյունավետությունը

4-րդ սկզբունքային ոլորտ. Ուսանողների կարգապահություն

Երբ բազմաթիվ մարդիկ աշխատում են միասին մի վայրում, ինչպես դպրոցում է, կարգապահությունն անհրաժեշտ է: Հարցն այն է, թե ինչ ուժեր պետք է գործադրել կարգուկանոն պահպանելու համար: Ի՞նչն է ստիպում ուսանողներին հետևելու կանոններին և ի՞նչն է ստիպում հակառակվել դրանց: Կարգապահական խնդիրները լավ ծանոթ են ամենքին, ովքեր եղել են դպրոցում և հեշտությամբ չեն լուծվում: Կարգապահական խնդիրների պատճառները տարբեր են: Ահա դրանցից մի քանիսը.

- մեծ խմբեր՝ տեսադաշտում քիչ մեծերի ներկայությամբ,
- ուսուցանվող առարկաները չեն հետաքրքրում ուսանողներին:Պակասում է և որոշ առարկաներ սովորելու օգտակարության գիտակցումը,
- դպրոցի անտարբեր վերաբերմունքը ուսանողների հետաքրքրությունների և արժեքների նկատմամբ,
- դասավանդման մեթոդները հարմարեցված չեն ուսանողների սովորելու ոճին:

Հաճախ խնդրի սկզբնաղբյուրը դպրոցից դուրս է գտնվում:

- օտարացում՝ հասարակական դիրքի, ազգության և որոշակի անկարողության պատճառով.

և, անշուշտ, մարդկային թուլությունները, որոնք նույնքան սովորական են ուսանողների համար, որքան և մեծերի՝ ծուլություն, անհոգություն, կարեկցանքի պակաս և այլն:

Վերոնշյալին ավելացրեք և այն հանգամանքը, որ դպրոցական տարիներին ուսանողներն անցնում են իրենց զարգացման ծայրահեղ կարևոր և երբեմն դժվար փուլերով և դուք կհասկանաք, որ դպրոցները հսկայական աշխատանք են անում ամեն օր և ամենուր: Այնպես որ, ինչպես դուք վերաբերվում եք կարգապահությունը, շատ բանով կախված է նրանից, թե ինչպես եք վերաբերվում երիտասարդներին: Արդյո՞ք նրանք հավանական վտանգ են ներկայացնում, որոնց պետք է պահել խիստ վերահսկողության տակ, թե նրանք էլ մեզ նման մարդ արարածներ են, միայն ավելի փոքրահասակ և քիչ փորձառու:

Որպես մեծահասակներ, մենք պետք է ենթարկվենք հասարակության օրենքներին և կարգերին: Նույնը, իհարկե, վերաբերում է նաև դպրոցներին:

Պետք է լինեն կանոններ: Բայց ինչպես հասարակության մեջ ընդհանրապես, դպրոցում ևս կանոնները պետք է սահմանել ժողովրդավարական գործընթացով, նրանց միջոցով, ում դրանք վերաբերում են:

Ֆորմալ համատեքստ

Անձնական դիրքը			
Քայլ 1 Դուք խորապես հավատում եք կանոններին և իշխանությանը՝ որպես կարգ պահպանելու միջոց: Կանոնները կայունություն են տալիս, քանի որ ուսանողները միշտ կիմանան, թե իրենց ինչպես պահեն: Դա նաև պարզեցնում է հասարակական հարաբերությունները դպրոցում և ազատում է ուսուցիչներին ժամանակ խլող քննարկումներից:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ կա՞ն արդյոք կառուցված-քային պատճառներ, որ կարելի է վերացնել: Օրինակ՝ կարո՞ղ ենք փոխել ժամանակացույցը/դասացուցակը այնպես, որ մեծահասակները դպրոցում ավելի շատ ժամանակ անցկացնեն ուսանողների հետ: Կամ հոգ տանել, որ շատ տեղերում լինեն մեծ ժամացույցներ, որպեսզի ուսանողները հեշտությամբ ժամանակին հասնեն իրենց դասերին: Կլինեն որոշ դյուրին միջոցներ՝ բարձրացնելու ձեր կազմակերպության արդյունավետությունը և նվազեցնելու կարգապահական միջոցառումների վրա ծախսվող ժամանակն ու եռանդը:	Ներսից դուրս	Ընդհանրապես
Քայլ 2 Որպես տնօրեն՝ դուք մեկնաբանում եք կանոնները և պատիժների աստիճանը, բայց նախքան որոշելը պատրաստ եք լսել ուսանողներին և ավելի ուշադիր եք ուսանողների պահանջմունքների և հետաքրքրությունների նկատմամբ: Կարող են լինել մեղմացնող հանգամանքներ, օրինակ՝ որոշ կարգապահական խնդիրներ կարող են ծագել մշակութային տարբերություններից:	*Փորձեք հետևյալը.* Խրախուսեք ուսուցիչներին կենտրոնանալ ավելի շատ ուսանողների դրդապատճառների, քան ուսուցչի հեղինակության վրա: Ներառեք ուսանողներին կանոններ մշակելու և սահմանելու մեջ: Խորհուրդ հարցրեք՝ ինչպես վարվել մշակութային տարբերությունների դեպքում: Ուսանողները, ինչպես և բոլորը, ցանկանում են իրենց գործն անել խաղաղ ու հանգիստ և ոչ քաոսի մեջ: Կանոնների և պատիժների լեզվով խոսելու փոխարեն, գործածեք *պարտականություններ և իրավունքներ* հասկացությունները:		
Քայլ 3 Յուրաքանչյուրը ներառված է կարգուկանոն պահպանելու մշտական ջանքերի մեջ: Տարբերությունն այժմ այն է, որ գործելակերպը հայտնի է բոլորին և մեծամասնության կողմից յուրացված: Փոխադարձ հարգանքը և ընդհանուր շահերը ուղենիշ են դպրոցում կանոններ ընդունելու համար: Համագործակցությունն ավելի կարևոր է, քան հեղինակությունը և կանոնները պարբերաբար վերանայվում են ուսանողների, աշխատակազմի և ղեկավարության կողմից: Հեղինակությունը մի երևույթ է, որ դուք վաստակում եք, ոչ թե պարզապես բխում է պաշտոնից: Բայց դուք նաև քաջատեղյակ եք, որ ինչպես շրջապատող միջավայրում, միշտ կլինեն որոշ անձինք, որ հեշտությամբ չեն հարմարվի սահմանված կանոններին, կամ անկարող կլինեն ինքնակարգապահության՝ առանց կանոնակարգի օգնության և պատիժների սպառնալիքի:	*Փորձեք հետևյալը.* Եթե դուք ստիպված եք պատժամիջոցներ կիրառել, եղեք հստակ, բայց չափավոր: Քննադատեք արարքը, ոչ թե մարդուն: Խրախուսեք լավ արարքը՝ ընդլայնելով նրանց ազատությունները, ովքեր ցուցաբերում են պատասխանատու և խելահաս վարք: Միշտ լավ օրինակ ցուցաբերեք ինչպես մեծը՝ մատաղ և ձևավորվող անհատներին և գիտակցեք ձեր պատասխանատվությունը երիտասարդ քաղաքացիներին ներառելու հասարակության մեջ, այլ ոչ բացառելու նրանց:		

Դպրոցի խորհուրդը

Սովորաբար դպրոցի խորհուրդը չպետք է միջամտի դպրոցի առօրյա ընթացքին, ուստի կարգապահությունը այն երևույթը չէ, որին անդրադառնաք դպրոցի խորհրդի նիստերում: Դա դիտարկվում է որպես դպրոցի ներքին գործունեություն:

Քայլ 1 Որպես դպրոցի տնօրեն դուք պատասխանատու եք կարգապահության համար: Սա կարող է ծանր բեռ լինել դպրոցի ղեկավարի համար:	*Փորձեք հետևյալը.* Նշեք որոնք են դպրոցի վրա ազդող հասարակական գործոնները և որոնք կարող են մեղմացվել դպրոցի տեղական քաղաքականության որոշ փոփոխություններով: Հարց բարձրացրեք՝ ինչպես կարող են դպրոցի խորհուրդը և տեղական քաղաքական գործիչները մեղմել խտրականությունը և այլ սոցիալական անարդարությունները:	Ամփոփում
Քայլ 2 Դուք գիտակցում եք, որ կարգապահությունը ավելի լայն խնդիր է, քան պարզապես դպրոցի ներքին գործ: Ինչպես միշտ, փոփոխությունները հասարակության մեջ անմիջական ազդեցություն են ունենում դպրոցի գործունեության վրա:	*Փորձեք հետևյալը.* Օգտագործեք ձեր պաշտոնը և մասնագիտական հմտությունները՝ համոզելու կառավարող մարմիններին ռեսուրսների բաշխման մեջ անհրաժեշտ կարգավորումներ կատարելու: Ներկայացրեք մանրակրկիտ պատկերը՝ չեզոքացնելու «կարգ ու կանոն»-ի ժողովրդահաճ պահանջները՝ առանց իրական մտահոգությունները նվազեցնելու:	Ընդհանրացում
Քայլ 3 Դպրոցի խորհուրդը ճիշտ պատկերացում ունի, թե ինչպես է խրախուսվում և պահպանվում օրինակելի վարքը: Ձեր դպրոցը դիտվում է որպես օրինակելի կարգապահության իրագործման հաջող օրինակ:	*Փորձեք հետևյալը.* Դպրոցի խորհրդին բացատրեք, որ լավ քաղաքացի դառնալու գործընթացը սկսվում է դպրոցից, և այստեղ ծախսված ռեսուրսները հասարակության համար լավ ներդրում են:	

Աշխատակազմի ժողովները

Դպրոցի տնօրենը պետք է միշտ նկատի ունենա, որ ուսանողների կարգապահությունը չափազանց կարևոր է ուսուցիչների համար: Ուսուցիչներն առաջինն են, որ ընդհարվում են անկարգ վարքի հետ և հաճախ միայնակ՝ մեծաթիվ ուսանողների միջավայրում: Ուրեմն, ի՞նչ կարող ենք անել ուսուցիչներին լավագույն պայմաններ և միջոցներ տրամադրելու նպատակով և որ նրանք ուսանողների և հենց իրենց համար կարողանան դասարանում ստեղծել աշխատանքային բարենպաստ միջավայր:

Ընդհանուր վերհսկողություն

Ընդհանրական կանոնների կանոնադրություն

Քայլ 1

Ուսուցիչը հեղինակություն ունի դասարանում: Կարգապահական գործերում դուք միշտ աջակցում եք ուսուցչին: Այնուամենայնիվ դուք հակված եք կարգապահական խախտումները դիտել որպես ուսուցչի անձնական թուլություն կամ ուսանողների կամքի պակաս:

Փորձեք հետևյալը.

Քննարկեք կարգապահությունը ընդհանուր առմամբ: Զգուշացեք անձանց պախարակելուց: Պարզեք, ինչն է աշխատակազմը համարում կարգապահության գլխավոր խոչընդոտը: Խրախուսեք անկեղծությունը. այն, ինչ խորապես անձնական է թվում, հաճախ կարող է վերաբերել բոլորին, կամ գրեթե բոլորին: Սահմանեք ընդհանուր կանոններ. փորձեք առնվազն համաձայնության հասնել հիմնական մակարդակում և պնդեք, որ բոլորը պետք է հետևեն միասին ընդունած որոշմանը:

Քայլ 2

Դուք կատարել եք մի շարք կազմակերպչական բարեփոխումներ: Բայց դեռևս ընդհանուր կարծիքն այն է, որ պետք է փոխվեն ուսանողները և ոչ թե դպրոցը: Շատ ուսուցիչներ կարգապահության դժվարությունները դիտում են որպես անձնական և մասնագիտական թերություն:

Փորձեք հետևյալը.

Հրավիրեք փորձագետների, աշխատակազմին ավելի լավ գիտելիքներ տալու համար հասարակության մեջ տեղի ունեցող արժեքների փոփոխության և ազգային ու մշակութային տարբերությունների մասին: Փորձեք նաև իրադրությանը նայել ուսանողների տեսանկյունից. ի՞նչ մեխանիզմներ են մեր դպրոցում առաջ բերում անցանկալի վարքագիծ: Ի՞նչը կարող ենք փոխել:

Քայլ 3

Կարգապահական խնդիրները քննարկվում են ավելի լայն տեսլականով և չեն դիտվում որպես աշխատակազմի կամ ղեկավարության թերություն: Անհրաժեշտ է ժամանակակից հասարակության և երեխաների վրա նրա ազդեցության խոր ըմբռնում: Օրինակելի կարգուկանոնը հավասարապես կարևոր է բոլորի համար: Վարքի կանոնները սահմանվում և վերանայվում են աշխատակազմի, ղեկավարության և ուսանողների համաձայնությամբ: Ուսանողներին տեղեկացնում են իրենց իրավունքների, բայց նաև պարտականությունների մասին:

Ուսանողները

Ավտորիտար դպրոցում կարգապահությունը ինքնանպատակ է: Հնազանդությունը առաքինություն է:

Քայլ 1 Ուսանողները պետք է հնազանդվեն կանոններին և դրանց քննարկում չի ակնկալվում :	*Փորձեք հետևյալը.* Թույլ տվեք ուսանողներին արտահայտել իրենց կարծիքը: Եթե առարկություններն ուժեղ են և միասնական, դուք կարող եք որոշակի փոքր շեղում թույլ տալ ակնհայտորեն անհարմար կանոնից: Այնուհետև համապատասխանեցրեք կանոնը նոր կարգին:	Ավտորիտար
Քայլ 2 Երբ ուսանողների հակազդեցությունները որևէ կանոնակարգի դեմ ուժեղ են, դուք դա ընկալում եք անհրաժեշտ փոփոխություններ կատարելու ցուցանիշ:	*Փորձեք հետևյալը.* Ներգրավեք ուսանողներին քաղաքականության կառուցման մեջ: Ուսանողների խորհրդին էական դեր տվեք դպրոցը վարելու կանոնները սահմանելիս: Մեր փորձը ցույց է տալիս, որ ուսանողները իսկական գիտակներ են, թե ինչպիսին պիտի լինեն կանոնները՝ իրատեսական լինելու և հեշտ պահպանելու համար: Նրանք էլ խաղաղություն ու հանգստություն են ցանկանում, ինչպես և մենք:	Ներգրաված կամ մասնակցային
Քայլ 3 Ուսանողները ոչ միայն ընդգրկված են քաղաքականության քննարկման մեջ, այլ նաև կանոնակարգը իրագործելու գործընթացում: Մեծահասակ ուսանողներին տրվում է փոքրերի դաստիարակների դերը: Տե՛ս նաև վերևում՝ *«Աշխատակազմի ժողովները»,* քայլ 3:		

Ոչ ֆորմալ համատեքստ

Անձնական տեսակետ			
Քայլ 1 Դուք այն կարծիքին եք, որ երեխաներին/ուսանողներին չի կարելի վստահել գործընթացների գնահատումը: Նրանք միայն պետք է հնազանդություն ցուցաբերեն:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ ինչո՞ւ պետք է կանոնների տնօրենի մեկնաբանությունը միշտ առաջնություն ունենա: Ուսանողներին հրավիրեք քննարկումների՝ վարքի և կանոնների վերաբերյալ: Նաև ձեր մտքերը փոխանակեք աշխատակազմի հետ:	Ավտորիտար դիրքորոշում	Ընդհանրապես կվերցնեմ
Քայլ 2 Դուք գիտակցել եք, որ կան կարգապահության խախտման այլ պատճառներ, քան վատ բնավորությունը: Դուք նաև ինքնաքննադատաբար եք վերաբերվում, դուք կարող էիք կանխել կարգապահական խնդիրներից մի քանիսը, եթե ավելի ճկուն լինեիք:	*Փորձեք հետևյալը.* Ավելի մեծ ուսանողներին իրավունքներ տվեք որոշակի ոլորտում և տեսեք, թե ինչպես են նրանք գործում: Հստակ արտահայտեք, թե ինչ աստիճանի պատասխանատվություն եք դուք սպասում նրանցից: Օրինակ՝ դուք կարող եք ուսանողներին փորձաժամանակով ազատ մուտք տալ համակարգչային սենյակ՝ պայմանով, որ նրանք սարքավորումների հետ կվարվեն պատշաճ խնամքով: Հստակեցրեք ուսանողների համար հետևյալ կապը՝ որքան մեծ պատասխանատվություն ցուցաբերեն նրանք, այնքան շատ իրավունքներ կստանան:		
Քայլ 3 Դուք վստահում եք ձեր ուսանողներին ճիշտ այնպես, ինչպես աշխատակազմին: Կանոններն անհրաժեշտ են որպես շրջանակ, բայց իրականում դուք դրանք չեք օգտագործում որպես կռվան վատ վարքի դեմ: Անձնական պատասխանատվությունը ավելի կարևոր է, քան հնազանդությունը: Անձնական պատասխանատվության համար ինքնագնահատական է անհրաժեշտ: Ուսանողների ինքնագնահատականի բարձրացումը լուրջ խնդիր է դպրոցի համար. առանց ինքներդ ձեզ հարգելու դուք չեք կարող հարգել այլոց: Այստեղ օգտակար մեթոդ կարող է հանդիսանալ կառավարումը վերապատրաստման միջոցով թե՛ ուսուցիչների, թե՛ դպրոցի ղեկավարության համար:			

Միջանցքային զրույցներ/շփումներ			
Քայլ 1 Երբ դուք շրջում եք դպրոցում, ձեր գլխավոր նպատակն է ստուգել, արդյոք գերակշռո՞ւմ է օրինակելի կարգուկանոնը: Ձեզ համար նաև կարևոր է ուսանողներին և աշխատակազմին հարգանք սերմանել դպրոցի ղեկավարի նկատմամբ:	*Փորձեք հետևյալը.* Հարցրեք ձեզ՝ արդյոք ուսանողները իրենց այլ կերպ են պահում, երբ շրջակայքում մեծեր չկան: Եթե այո, ապա ինչո՞ւ է այդպես:	Վերդասի/վերցնուսե ցանկացած	Ուսանողական կանոնակարգ
Քայլ 2 Մեծերը դպրոցում միշտ լավ օրինակ են ծառայում. նրանք ճշտապահ են, քաղաքավարի և լավ պատրաստված՝ ամենօրյա գործունեության համար: Անշուշտ, դուք սպասում եք, որ ուսանողներն էլ այդպիսին լինեն:	*Փորձեք հետևյալը.* Երբ դուք վատ վարք եք տեսնում, առիթ գտեք միջամտելու դրական ձևով. անձնական հետաքրքրություն ցուցաբերեք. փորձեք հենց սկզբից դատապարտող չլինել: Բացի այդ, մի սահմանափակվեք միայն ուղղելով ոչ պատշաճ վարքագիծը: Եթե դուք բարեկամական հարաբերություններ եք ստեղծել ուսանողի հետ, դուք շատ ավելի լավ մեկնակետ ունեք՝ կառուցողական և դրական ուղղությամբ ուսանողներին կարգապահ դարձնելու համար:		
Քայլ 3 Ուսանողներն ու աշխատակազմը համագործակցում են ազատ, բայց հարգալից ձևով և ուսանողները զգում են, որ ուսուցիչները աջակցում և անկեղծորեն հետաքրքրվում են նրանց բարօրությամբ և զարգացմամբ: Ուսանողները պատշաճ պահվածք ունեն նաև այն ժամանակ, երբ շրջակայքում նրանց հսկող մեծեր չկան, և դուք շատ քիչ ահաբեկում կամ վանդալիզմ եք տեսնում: Ուսանողներն ու աշխատակազմը հավատարիմ են իրենց դպրոցին:			

Առօրյա կառավարում

Կոնֆլիկտի լուծում

Քայլ 1

Հարցերի մեծ մասի պատասխանը կարելի է գտնել քաղաքականության փաստաթղթերում: Դպրոցի ղեկավարը կանոնակարգի մասնագետն է:

Փորձեք հետևյալը.

Հարցրեք ձեզ՝ ինչո՞ւ է սա այսքան կարևոր ինձ համար: Անկառավարելի վարքագիծը ժամանակի և փողի վատնում է: Կարո՞ղ են լինել լավ վարքագծի այլ խթանիչներ, քան կանոններն են:

Քայլ 2

Դուք սկսել եք աշխատակազմին ավելի շատ ազատություն տալուց, որ իրենց պարտականությունները կատարեն առավել անկախությամբ: Դուք նվազեցրել եք ամենօրյա հսկողությունը, այնպես որ կարող եք ավելի շատ ժամանակ տրամադրել ուսանողներին և աշխատակազմին:

Փորձեք հետևյալը.

Դիմեք մարդկային վարքագծի լավ կողմերին՝ վատ կողմերը ճնշելու փոխարեն: Շեշտեք յուրաքանչյուրի պատասխանատվությունը

դպրոցի միջավայրի համար, օրինակ՝ տալով հետևյալ հարցը. կուզենայի՞ք որ ձեզ գործընկեր կամ դասընկեր համարեն:

Դյուրացրեք և խրախուսեք թիմային աշխատանքը ուսուցիչների միջև,օրինակ՝ մի խումբ ուսուցիչների կցելով ուսանողների ավելի մեծ խմբերի, քան ավանդաբար մի դասարանի կամ խմբի որոշակի թվով ուսանողներին մի ուսուցչի կցելու փոխարեն : Արձագանքեք բռնության հետևանքով հասցված վնասներին: Ակտիվորեն կիրառեք կոնֆլիկտի խաղաղ լուծման սկզբունքներն ու մեթոդները:

Քայլ 3

Ձեր դպրոցը դինամիկ վայր է, և դուք ոչ միշտ եք լիովին վերահսկում գործունեությունը, ինչը ձեզ երբեմն անհանգստացնում է: Անկարգապահության դեպքերի մեծ մասը հարթվում է ավելի շուտ, քան դուք նույնիսկ կիմանաք այդ մասին: Դուք հաճախ հիանում եք լավ գաղափարներով, որ բխում են աշխատակազմից և ուսանողներից և զգում եք, որ դուք թիմի անդամ եք:

Վստահություն ցուցաբերեք: Երբ դուք աշխատակազմին ավելի մեծ ազատություն եք տալիս, դուք պետք է նաև մեծահոգի լինեք, երբ սխալներ են արվում: Դիտարկեք գործընկերների միջև ծագած կոնֆլիկտը որպես կարծիքների բախում, այլ ճշմարտության կամ սխալի տեսանկյունից:

Միշտ դրական վերաբերմունք ցուցաբերեք առաջարկներին ու քննադատությանը և թույլատրեք ուսանողներին ու աշխատակազմին պարբերաբար գնահատել դպրոցը կառավարելու ձեր եղանակը:

Ղեկավարում

Ուսումնական կենտրոնում

7. Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման մասին հաճախ տրվող հարցերը /ՀՏՀ/

Ամեն օր լրատվամիջոցները մեզ կերակրում են մեր դպրոցների դժվարությունների պատկերներով՝ անկարգապահություն, վանդալիզմ, անհարգելի բացակայություններ և ահաբեկումներ, սա դեռ ամբողջ ցանկը չէ: Դպրոցների պատասխանատուները խորապես մտահոգված են ուսանողների առաջադիմության վերաբերյալ PISA-ի վերջին զեկույցում տրված վիճակագրությամբ[10] և շատ համալսարաններ գանգատվում են, որ ուսանողներից շատերը բարձրագույն կրթության համար անհրաժեշտ գիտելիքի պակաս ունեն: Ավելի խիստ կարգապահություն և ավելի խիստ կանոններ, անկառավարելի տարրերի վտարում դպրոցից. այս և այլ պատժամիջոցները միանշանակ պատասխաններն են, որ առաջարկվում են խմբագրություններին տեղերից ուղղված նամակներում և նախարարությունների հրամաններում:

Նման իրադրությունում կարելի է զարմանալ՝ արդյոք խելացի՞ բան է ուսանողներին ավելի մեծ իրավասություն տալը, երբ նրանք չեն կարող պատասխանատու լինել այնպիսի հասարակ գործերում, ինչպիսին դասարաններում ուսուցիչների հանձնարարությունների կատարումն է: Սակայն մենք համոզված ենք, որ պետք է ավելի շատ և ոչ թե ավելի քիչ ժողովրդավարություն: Հարգանքով վերաբերվեք ուսանողներին և շատ հավանական է, որ ձեզ էլ կհարգեն: Իրական հեղինակությունը պետք է վաստակել նրանցից, ում դուք ղեկավարում եք. այն ինքնաբերաբար չի բխում ձեր պաշտոնից: Սակայն նախ և առաջ մենք խորապես հավատացած ենք, որ անխտիր հարգանքը անձի նկատմամբ և ձայնի իրավունքը հիմնարար արժեքներ են: Դպրոցը բացառություն չէ: Մենք նաև վստահ ենք, որ եթե մենք ցանկանում ենք, որ ժողովրդավարությունը զարգանա հասարակությունում, երիտասարդները պետք է հնարավորություն ունենան այն կիրառելու և տեսնելու դրա առավելությունները դպրոցական տարիների ընթացքում: Նկատի ունենալով սոցիալական անկարգությունների, տնտեսական վերափոխման և ժողովրդագրական փոփոխությունների խնդիրները՝ մտահոգվելը բնական է: Եթե մենք սանձերը թուլացնենք, ի՞նչ կպատահի: Այս գլխում մենք փորձում ենք պատասխանել, կամ առնվազն մեկնաբանել ժողովրդավարական ղեկավարման վերաբերյալ հաճախ տրվող մի քանի հարցերի:

Ի՞նչ կպատահի ...

Կարգուկանոնին

Ուսանողների ժողովրդավարությունը չի նշանակում, թե կանոններ չպետք է լինեն: Դպրոցը այդ հարցում չի տարբերվում հասարակությունից: Մեր փորձը հուշում է, որ ուսանողները, անկախ տարիքից՝ օրենքին և կարգին նույն վերաբերմունքն են ցուցադրում, ինչ մեծերը՝ *կանոններն անհրաժեշտ են:* Սակայն ավելի հեշտ է հասկանալ և ենթարկվել կանոններին, երբ ինքդ ակտիվ ես դրանք ստեղծելիս: Փաստորեն, ուսանողներին դպրոցի համար կանոններ մշակելու գործընթացին ներգրավելը ամենադյուրին և ապահով մեկնակետն է ժողովրդավարական ղեկավարման ճանապարհին:

10. Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment.

Ուսման արդյունքներին

Ուսուցիչներից և դպրոցի ղեկավարներից շատերը մտահոգ են, որ ուսանողներին ներգրավելով մասնակցային գործընթացում, նրանց ավելի քիչ կկենտրոնացնի ուսման առաջադիմության վրա: Ուսուցիչները ընդհանուր կարծիք ունեն, թե ինչ և ինչպես սովորեցնեն: Այո, ուսուցիչները սովորեցնելու գիտակ են, բայց սովորելը անհատական է և ոչ մեկն ավելի լավ չգիտի, քան ուսանողները, թե ո՛րն է նրանց համար սովորելու լավագույն մեթոդը: Ուսանողների հետ հարգանքով վարվելու եղանակներից մեկը ուսուցչի կենտրոնացումն է սովորելու խնդիրներին՝ այլ ոչ սովորեցնելու: Ժամանակակից մանկավարժական հետազոտությունները նույնպես ցույց են տալիս, որ այս մոտեցումը բարձրացնում է ուսանողների ուսման առաջադիմությունը:

Ուսուցիչների հանդեպ հարգանքին

Ի՞նչ կպատահի, եթե ուսանողներին իրավունք տրվի քննադատել ուսուցիչներին: Եթե ուսանողներին թույլատրեն գնահատել դասավանդումը, ի՞նչ կասեն նրանք:

Ճշմարտությունն այն է, որ ուսանողները գնահատում են դասավանդման նույն որակները, ինչ որ իրենք ուսուցիչները. բանիմաց, լավ կազմակերպված, բարեկամական և շահագրգիռ դասավանդում և իրենց ուսանողներից բարձր սպասելիքներ ակնկալող և լավ ղեկավարի հմտություններ ունեցող ուսուցիչներին:

Անշուշտ, վտանգ կա, որ ուսանողները, ովքեր վրդովված են կամ հանդիպել են ուսուցչի անարդար վերաբերմունքին, կարող են վիրավորական ձևով արտահայտել իրենց կարծիքները: Բայց փորձառության աճով և ուսուցիչների հետ ավելի հավասար և փոխադարձ հարգալից հարաբերություններով նմանատիպ վատ սովորությունները վերանալու միտում ունեն:

Իրավունքներին՝ առանց պարտականությունների

Եթե ուսանողների հետ վարվում են որպես կրթությանը անտեղյակ և անպատասխանատու ընկալողների, որոնք պետք է շնորհակալ լինեն այն բաների համար, որ մեծերի աշխարհը շնորհում է նրանց, նրանք դժվար թե իմանան, որոնք են այն խելամիտ պահանջները, որ պետք է դնել ուսուցիչների ու դպրոցի առջև: Բայց եթե նրանք մշտական իրազեկեն և անկեղծորեն հարցնեն անձնական դատողության վրա հիմնված նրանց կարծիքը՝ ուսանողները ավելի հակված կլինեն խելահաս գործելու: Նրանք կարող են հասկանալ պարտականությունների և իրավունքների միջև եղած կապը և կգիտակցեն, որ չեն կարող պահանջել իրենց իրավունքները ի վնաս ինչ-որ մեկի:

Ցածր առաջադիմությանը և դրդապատճառների պակասին

Ցածր առաջադիմությունը կարող է շատ պատճառներ ունենալ. հասունանալը վտանգավոր գործընթաց է, երբ ինչ ասես կարող է պատահել: Ուսանողներին դպրոցում իրենց իրավիճակի վրա ավելի մեծ ազդեցություն տրամադրելով՝ դուք առնվազն կպակասեցնեք եռանդ խլող որոշ հիմնախնդիրներ, որոնց բախվում են երիտասարդները: Խիստ ծրագիրը կամ հանձնարարվող թեմաների ավտորիտար ընտրությունը ուսուցչի կողմից կարող են մեծապես նվազեցնել պատանեկան խանդավառությունը: Ուսանողների հնարավորությունը ընտրել ուսուցանվող առարկաները և դասավանդման մեթոդները կարող է ուժեղացնել ուսման դրդապատճառները:

Սովորելու դժվարություններ ունեցողներին

Ժողովրդավարական դպրոցում դուք ջանում եք ընդգրկել բոլորին: Ինչպե՞ս պետք է վարվել դանդաղ յուրացնող ուսանողների նկատմամբ: Արդյոք վտանգ չկա՞, որ նրանք ամբողջ խմբին հետ կպահեն: Անշուշտ ներառման սահման կա նաև Ժողովրդավարական դպրոցում, բայց վիճակագրությունը ցույց է տալիս, որ վտանգը հաճախ չափազանցվում է: Վերոնշյալ PISA-ի զեկույցում կարող եք տեսնել, որ այն երկրները, որոնք վաղ տարիքից առանձնացնում են

դանդաղ յուրացնող ուսանողներին մյուսներից, արդյունքում ավելի լավ արդյունքներ չեն ցուցաբերում, քան նրանք, որտեղ տարիքային խմբերը միասին են պարտադիր դպրոցական համակարգի ամբողջ ընթացքում:

Ուսանողների սխալ ընտրություններին

Եթե մենք ուսանողներին ընտրության ավելի մեծ ազատություն ենք տալիս, ինչպե՞ս կարող ենք ստիպել նրանց ընտրել ճիշտ բաներ: Հարցը ճիշտ չէ: Այն պետք է լինի՝ *Ո՞վ է որոշում, թե որն է ճիշտը:* Եթե ուսանողին թեկուզ ընտրության որոշ ազատություն տրվի ապա վերջնական արդյունքը հնարավոր է, որ ավելի լավ լինի: Եվ այնպիսի հմտություններ, ինչպիսիք վերլուծական և քննադատական մտածողությունն է, կարելի է ձեռք բերել շատ եղանակներով՝ ոչ միայն ավանդական առարկաների վերաբերյալ դպրոցական ավանդական դասագրքերից:

Ժողովրդավարության անհրաժեշտ ժամաքանակը

Եթե ուսանողներին աջակցում են ներգրավվել ժողովրդավարական գործընթացներում ո՞ր առարկաներից պետք է դասաժամերը պակասեցնել: Արդյոք դասավանդման համար ավելի քիչ ժամանակ չի՞ մնա: Պատասխանը, անշուշտ, կլինի այն, որ ժողովրդավարության ուսուցումը նույնքան կարևոր է, որքան դպրոցում ուսուցանվող այլ առարկաներ նաև որ սոցիալական և ուսումնառության գործընթացները կշահեն դրանից:

Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարումը ընթացքի մեջ

Դպրոցի ժողովրդավարական ղեկավարման հիանալի օրինակ է Հելսինկիի Ռոյհուվորիի տարրական դպրոցը (Ֆինլանդիա): Նրանք շատ առաջ են ընթացել այս գրքում նկարագրված՝ ԿԺՔ-ի բոլոր չորս սկզբունքային ոլորտներում:

Կառավարում, առաջնորդություն և հանրային հաշվետվողականություն

Դպրոցի ամբողջ գործունեությունը կազմակերպվում է ինքնավար խմբերի կողմից, որոնք իրականացնում են նաև դպրոցի կառավարման մի մեծ մասը: Դպրոցի առաքելությունը ձևակերպվում է աշխատակազմի, ուսանողների և ծնողների կողմից: Դպրոցի խորհուրդը շատ գործունյա է և մեծ աջակցություն է ստանում աշխատակազմի: Եղել է դիպված, երբ դպրոցը ներկայացրել են յոթ տարեկանները, որոնք կարիք են ունեցել օգնականների, որ կարդան պաշտոնական փաստաթղթերը: Հաշվետվության մեթոդը Հելսինկիի դպրոցներում ինքնագնահատումն է, որ խորհրդին է ներկայացվում գրավոր զեկույցներով: Դպրոցը ֆինանսավորում է ստանում հաջորդ տարվա համար ելնելով ակադեմիական արդյունքներից:

Ռոյհուվորիի տարրական դպրոցն այնքան առաջավոր է, որ ստացել է նշանակալից գումար, որն օգտագործվել է աշխատակազմի վերապատրաստման և միջազգային ուսումնառության համար:

Արժեքակենտրոն կրթություն

ԿԺՔ-ն սատարվում է դպրոցի բոլոր աշխատանքներում: Ուսուցման ամբողջ ընթացքում կենտրոնական են համարվում հավասարությունը և մարդկային արժանապատվությունը և յուրաքանչյուր դասարանում ստեղծվում է դասավանդման ժողովրդավարական միջավայր: Սոցիալական և կյանքի հմտությունները կարևորվում են: Ուսանողները միավորված են խառը տարիքային խմբերում և սովորելու դժվարություններ կամ հատուկ կարիքներ ունեցողները ներառված են: Ուսուցման մեթոդները տարբեր են և հարմարեցված սովորելու անհատական ոճերին:

Համագործակցություն և հաղորդակցում. մրցունակություն և դպրոցական ինքնորոշում

Ավելի մեծ ուսանողները հանդես են գալիս որպես մեծ եղբայրներ և քույրեր փոքրերի համար: Շատ վեճեր հարթվում են ամենամեծ տարիքային խմբերում սովորող (11-12 տարեկան) միջնորդների կողմից: Միջնորդները պատրաստվում են տեղական Կարմիր խաչի կողմից: Բոլոր ուսանողներին տրվում է հեռահար՝ լրատվամիջոցների ուսուցում, անվճար ինտերնետ և էլեկտրոնային փոստի մուտք:

Ուսանողների կարգապահությունը

Ինքնավերլուծող մտածողությունը և երկխոսությունը այլոց պատասխանատվություն կրել սովորելու միջոց է և հասկանալու, թե ինչպես են կողմերի գործողությունները ազդում միմյանց վրա:

Յուրաքանչյուրը պատասխանատու է բարեկամական մթնոլորտի, ապահովության և բարօրության համար: Բռնության, խտրականության և ռասիզմի ոչ մի ձև հանդուրժելի չէ: Խորհրդի անդամները որոշում են թե որ կոնֆլիկտները կարող են լուծվել միջնորդությամբ և որոնք պետք է ուղղորդվեն դեպի ֆորմալ պատժամիջոցների:

Դպրոցի գնահատման վերջին արդյունքները

Հիմնական առարկաների գծով ուսանողների առաջադիմությունը նույնն է ինչ այլ դպրոցներում, բայց նրանք նշանակալիորեն ավելի բարձր սոցիալական հմտություններ և միջինից գերազանցող վերաբերմունք են ձեռք բերել դպրոցի նկատմամբ:

Նրանք ավելի հանդուրժող են կոնֆլիկտային իրադրություններում և ավելի մեծ նախաձեռնություն են ցուցաբերում դպրոցական աշխատանքներում:

8. Եվրոպական երկրների օրինակելի փորձը

2005 թվականը Եվրոպայի Խորհուրդը նշում էր որպես "Կրթություն ժողովրդավարական քաղաքացիության համար" եվրոպական տարի և անդամ երկրներին առաջարկվել էր Եվրախորհրդին հաջող գործունեության օրինակներ տրամադրել տեղերից: Այս գլխի օրինակների մեծ մասը վերցված է այդ զեկույցներից: Փոփոխվող արժեքների և ընթացակարգերի գործընթացում անհնար է թերագնահատել դպրոցի առաջնորդի դերը:

8.1. Իրավունքներ և պարտականություններ

Ուսուցիչները հաճախ վախենում են, որ իրավունքները կտրվեն առանց պարտականությունների, մինչդեռ ուսանողները նույնքան հաճախ բողոքում են առանց իրավունքների ծանր պարտականություններ ունենալուց: Պետք է լինի հավասարակշռություն, կապ՝ որքան շատ պարտականություններ վերցնես, այնքան շատ իրավունքներ կստանաս: Խելահաս, անկախ ուսանողին կարելի է սովորելու ձևի և բովանդակության ընտրության ավելի մեծ ազատություն տալ: Ուսուցչի դերը փոխվում է:

Նորվեգիայի շատ դպրոցներում ներկայումս փորձարկվում են ինքնակառավարվող ուսման տարբեր աստիճանները: Ահա մի զեկույց Նորվեգիայի դպրոցներից մեկի պարտադիր ուսուցման վերջին դասարանի ուսանողից:

> «Հաջորդ շաբաթ մենք սկսում ենք դասերը: Այդ ընթացքում պետք է հետևենք երկշաբաթյա ժամանակացույցի: Աշխատանքը պետք է պլանավորենք մեր պատասխանատվությամբ: Եթե արդյունավետ լինենք, տնային աշխատանքը զգալիորեն կնվազի: Այս ընթացքում միշտ ուսուցիչներից շատերն են ներկա լինում, ուստի կարող ենք օգնություն ստանալ բոլոր առարկաներից: Մենք կարող ենք նաև աշխատել մյուս ուսանողների հետ միասին, աշխատել գրադարանում կամ համակարգիչներով: Մեր դպրոցում ուսումնական տարին բաժանված է հինգ մասի՝ ամեն մասի համար նոր դասացուցակով: Օրվա կեսին մենք շատ ազատ ժամանակ ունենք ու կարող ենք ընտրել տարբեր զբաղմունքներ, որոնց մի մասը կազմակերպվում է ուսանողների կողմից, օրինակ՝ սպորտաձևեր կամ ուսանողների կազմակերպած սրճարան: Նշվածը միավորում է ուսանողներին և լավ մթնոլորտ է ստեղծում դպրոցում»:
>
> *(Նորվեգիայի Տաերուդդեն (Taerudden) դպրոցի 9-րդ դասարանի աշակերտից)*

Ե՞րբ են երեխաները բավականաչափ մեծ՝ սկսելու սովորել իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները որպես քաղաքացիներ:

Պատասխանն անշուշտ այն է, որ իրականում նրանք երբեք էլ շատ փոքր չեն՝ նույնիսկ այս արժեքներին տեսականորեն մոտենալու տեսակետից: Բրյուսելի ASBL Philomène տարրական դպրոցում օգտագործում են փիլիսոփայությունը որպես միջոց բարձրացնելու ուսանողների իրազեկվածությունը այս հարցերում:

> Նպատակն է խթանել անկախ, քննադատական և վերլուծական մտածողությունը փիլիսոփայական բանավեճերի միջոցով 6-11 տարեկան երեխաների խմբերում՝ հատուկ կենտրոնացումով անբարենպաստ ընտանիքների երեխաներին: Խմբերը հավաքվում են ամսական մեկ կամ երկու անգամ: Առաջին բանը, որ անում են խմբերի ղեկավարները, երեխաներին հարցնում են վերաբերմունքի և նախապաշարումների նաև կանոնների և նորմերի մասին, որոնք շրջապատում են նրանց և որոնց նրանք հետևում են՝ երբեմն առանց քննարկելու դրանց օրինականությունը: Երեխաները ակտիվ քաղաքացիության փորձ են ստանում նաև կոնկրետ, ամենօրյա համատեքստից: Արժեքները, որ առաջնային են համարվում փիլիսոփայական բանավեճերում, փոխադարձ հարգանքն է, պատասխանատվությունը, ներառումը, խիղճը և քննադատական մտածողությունը: Այս ծրագրի ինքնատիպությունը փիլիսոփայական մոտեցումն է, որը ոչ դոգմատիկ է, ոչ էլ

հավակնոտ: Ձեզ համար մտածելը չի նշանակում կրկնել ինչ-որ մեկի ասածը, որքան էլ այն լավը լինի, այլ իրապես յուրացնել որևէ գաղափար և դրան տալ այն բովանդակությունը, որը ձեզ համար իմաստալից է: Այս մոտեցման մի այլ նորարարական որակը կապվում է փիլիսոփայական մտածողության հիմքի հետ. հարցն այն չէ, թե ձեր վերլուծած գաղափարը կամ հասկացությունը լավն է, թե վատը և ոչ բուն քննադատական վերլուծությունն է, այլ հնարավորությունը՝ բարելավելու երեխաների մտածելու հմտությունները և կարողությունը՝ բացատրելու այն փաստարկը, որի վրա հիմնված են նրանց վերաբերմունքը և արժեքները:

Դպրոցի ղեկավարի համար անշուշտ ավելի հեշտ է արմատավորել ժողովրդավարական արժեքները, երբ նա աջակցություն է ստանում իշխանություններից: Ժողովրդավարական արժեքներն ամրապնդելու հավակնությունը ուժեղ է թվում և էական է դիտվում ԵԽ անդամ-երկրների մեծ մասի ծրագրերում, ոչ պակաս նաև երիտասարդ ժողովրդավարություններում: Օրինակ՝ Ադրբեջանում ԿԺՔ-ի գծով մի շարք կոնֆերանսներից և սեմինարներից հետո ավագ դպրոցի «Մարդը և հասարակությունը» (քաղաքացիական կրթություն) առարկայի ծրագիրը կատարելապես փոխվեց: Ընդգրկվեցին նոր թեմաներ, որոնք առաջ ներկայացված չէին (այդ թվում հանդուրժողականություն, մասնակցություն ժողովրդավարական դպրոցին, ժողովրդավարական քաղաքացիություն): Նույն տիպի մի ծրագիր, որը նախատեսված է մեծահասակ ուսանողների համար և ընդգրկում է մեծ թվով կառավարական և ոչ կառավարական կազմակերպություններ, անցկացվում է Վրաստանում:

8.2. Ակտիվ մասնակցություն

Բելգրադի Ֆիլիպ Ֆիլիպովիչ տարրական դպրոցը (Սերբիա) ռազմավարություն է մշակել դպրոցի զարգացման գործընթացում բոլոր շահեկիցներին ներգրավելու նպատակով: 2004թ. նրանք առաջադրել են «Դպրոցի առաջընթացի պլանավորում» կոչվող մի ծրագիր, որին առաջնորդում է դպրոցի առաջընթացի թիմը՝ բաղկացած տնօրենից, մեկ ուսուցչից և երկու արտաքին խորհրդատուներից:

« Մեր ցանկությունը շեշտելու համար՝ ներգրավել ամբողջ համայնքը մեր դպրոցի բարելավման գործում, ընտրեցինք «Մենք ձեր հարևաններից ենք» նշանաբանը: Բոլոր մասնակիցների համար առաջին համաժողովը անցկացվեց 2004թ. ապրիլին: Առաջադրանքն էր ուրվագծել դպրոցի առաջընթացի պլանը:

Դրանից հետո, հունիսին կազմակերպեցինք բանաժողովներ տարբեր հետաքրքրությունների խմբերի համար ՝ ստեղծելու մեր դպրոցի զարգացման տեսլականը հնգամյա հեռանկարով՝ դասավանդման բարեփոխման, հաղորդակցման և միջավայրի, կառավարման, կազմակերպման և ենթակառուցվածքի, արտադպրոցական գործունեության և ուսուցիչների մասնագիտական վերապատրաստման վերաբերյալ:

Ամենաթույլ արձագանքը եղավ տեղական համայնքի կողմից, բայց ընդհանրապես բանաժողովները կառուցողական էին: Ծնողները և ուսանողները ներգրավված էին ուսուցիչների և ծնողական կազմակերպությունների միջոցով: Բանաժողովների 300 արդյունք ցուցադրված էր դպրոցի դահլիճում: Դրանց հիման վրա մեր պլանը իր վերջնական տեսքը ստացավ դպրոցի զարգացման թիմի կողմից»:

Վիճակագրությունը ցույց է տալիս, որ դպրոցի գործունեության արդյունքները բարելավվել են բոլոր էական տեսանկյուններից: Օրինակ՝ քաղաքացիական հասարակության ներգրավումը օգնեց հոգալու ֆինանսական կարիքները, թե՛ հովանավորության միջոցով, և թե՛ շահեկիցների ճնշմամբ տեղի քաղաքական գործիչների վրա:

Հաճախ ակտիվ քաղաքացիության ճանապարհը սկսելու լավ եղանակ է դառնում որևէ կոնկրետ խնդիր, օրինակ՝ երթևեկության վտանգավոր իրավիճակը դպրոցի շրջակայքում:

Ապահովության հետ կապված խնդիրների շարքից Վրանյեի (Սերբիա) Յովան Յովանովիչ Զմայ դպրոցի ուսանողներն ընտրել են երթևեկության մեջ վտանգված երեխաներին: Նրանք

համաձայնել են, որ այս խնդիրը լուծելու լավագույն միջոցը երթևեկության լուսացույցները դպրոցի մոտակայքում տեղադրելն է: Աջակցություն և համապատասխան օգնություն ստանալու նպատակով նրանք հանդիպում են կազմակերպել ճանապարհային ոստիկանության ներկայացուցիչների և ՄԱԿ-ի զարգացման գրասենյակի /UNDP/՝ որպես հնարավոր ֆինանսավորողի, հետ: Խնդրի մասին հասարակության տեղեկացվածությունը լրացնելու համար ուսանողները դիմել են լրատվամիջոցներին և հանդես եկել տեղական հեռուստատեսությամբ ճանապարհային ոստիկանության և Շինարարության վարչության ներկայացուցիչների հետ միասին: Ուսանողների գործունեության արդյունքը եղավ երթևեկության լուսացույցերի տեղադրումը Վրանյեի բոլոր դպրոցների և մանկապարտեզների մոտակայքում:

Կարևոր դասը, որ քաղեցին Յովան Յովանովիչ դպրոցի ուսանողները, այն էր, որ նրանց կարծիքը նշանակություն ունի և հաշվի է առնվում:

Երբեմն, բայց ոչ հաճախ, մասնակցությունը նախաձեռնում է հասարակության այլ խավը: Այդպիսին էր Խորվաթիայի Զադար շրջանի (Zadar County) օրինակը, որտեղ ոստիկանությունը ցանկանում էր փոխել երիտասարդների վերաբերմունքը ոստիկանության նկատմամբ և հրավիրել էր դպրոցներին՝ մասնակցելու մի ծրագրի, որի խնդիրն էր ոստիկանության՝ որպես ճնշող ուժի ընկալումը փոխել որպես համայնքի վրա հիմնված ծառայության, որը գործում է քաղաքացիական հասարակության մեջ, օգնելով կառուցել ավելի ապահով միջավայր, որտեղ հարգվում են ժողովրդավարական արժեքներն ու քաղաքացիների իրավունքները:

Ծրագրին մեծապես աջակցում էր Խորվաթիայի Կրթության նախարարությունը, Զագրեբի Ոստիկանական ակադեմիան և տարբեր ՀԿ-ներ, բայց սկզբնապես այն գրեթե արձագանք չգտավ դպրոցի տնօրենների կողմից: Սակայն վերջապես, 14-ից 8 դպրոցներ ընդունեցին հրավերը: Ծրագրի արդյունքը ոչ միայն հարաբերությունների բարելավումն էր տեղի ոստիկանական ուժերի և ներգրավված ուսանողների միջև, այլև հավելյալ արդյունք ստացվեց: Ուսուցիչներն ու ոստիկանության սպաները հայտնաբերեցին, որ «մեր պատկերացումները երիտասարդների մասին շատ տարբեր էին, տարբեր էր նաև պատրաստակամությունը լսելու, թե ինչ կասեն կամ կառաջարկեն երիտասարդները: Մենք բոլորս պետք է բարեփոխվեինք՝ մշակելու համար փոխադարձ վստահություն, նոր մեթոդներով դասավանդելու և սովորելու հմտություններ՝ երկու կողմի մասնագետներին էլ դարձնելով պատրաստված և հասու՝ երիտասարդների հետ աշխատելու փոխներգործական, մասնակցական մեթոդներին»:

(Մայա Ուզելաչ, ծրագրի ղեկավարներից)

Մեկ տարի տևած ծրագրի գնահատումը ցուցադրեց հասարակական խնդիրների իրազեկվածության, գործընկերների, ուսանողների և այլոց միջև բարելավված հարաբերությունները, վստահության աճը, մոտեցումների մեղմացումը և երիտասարդների խնդիրների ավելի լավ ըմբռնումը, դասավանդման բարեկամական միջավայրի ստեղծումը՝ ուսման նկատմամբ ավելի մեծ հետաքրքրություն ունեցող ուսանողներով և ավելի արդյունավետ ուսուցմամբ:

Վերոնշյալ երկու օրինակները հստակորեն ցույց են տալիս դպրոցի առաջնորդի առաքելության կարևորությունը դպրոցի զարգացման բոլոր ուղղություններում: Անկախ նրանից, որտեղից է առաջացել նախաձեռնությունը, հնարավոր չէ տևական բարելավում՝ առանց դպրոցի առաջնորդի իրական վճռականության:

8.3. Բազմազանության արժևորում

Էվորայի MUS-E ծրագիրը մաս է կազմում միջազգային «MUS-E-արվեստագետները դպրոցում» համացանցային ծրագրի, որը հիմնվել է մաեստրո Եհուդի Մենուհինի կողմից ավելի քան մեկ տասնամյակ առաջ: MUS-E էվորան իր գործունեությունը կենտրոնացրել էր Կրուզ դա Պիկադա տարրական դպրոցում, աշխատելով ազգային փոքրամասնություններին հասարակության մեջ ընդգրկելու ուղղությամբ՝ դպրոցում արվեստներով զբաղվելու օգնությամբ, պայքարելով սոցիալական և մշակութային բացառման դեմ:

Մեթոդը, որը մասնավորապես կիրառվում էր MUS-E արվեստագետների «վերապատրաստում գործողությամբ» գործընթացում, երեխաների և ուսուցիչների հետ աշխատանքն է միջառարկայական ասպարեզում՝ պիես, պար և ցուցադրական արվեստի ճյուղեր:

Վերջին ակադեմիական տարում (2004-2005թ.թ.) եռանդուն աշխատանքի արդյունքը եղավ «Երևակայական պատկերների տոնավաճառը» "Feira do Imaginário", որը ներկայացվեց քաղաքի տարբեր հասարակական վայրերում: Արտակարգ՝ *«աշխարհից դուրս բաների»* այս տոնավաճառը ստեղծվել և կյանքի էր կոչվել երեխաների և արվեստագետների կողմից՝ PIM-Teatro թատերախմբի և EPRE-ի, ինչպես նաև ուսուցիչների և ընտանիքների օգնությամբ: Այսպիսի յուրահատուկ տոնավաճառում կարելի էր գնել համարյա ամեն բան՝ մոգական ըմպելիքներ, թռչող գլխարկներ և խոսող գրքեր: Ապա, կարելի էր հանդիպել երաժիշտների, ձեռնածուների, մարմնամարզիկների ու հրեշների: Բազմաթիվ ազգային փոքրամասնությունների և անբարենպաստ ընտանիքների երեխաների միջավայրում հեքիաթներն ու երևակայությունը մի ասպարեզ էր, որտեղ յուրաքանչյուրը հավասարապես կարող էր մասնակցել:

Ծրագրի միջառարկայական և արվեստագիտական բնույթը ստեղծեց նոր կապեր տեղական համայնքում և համագործակցություն՝ տեղի մշակութային ու սոցիալական գործիչների ու կազմակերպությունների միջև:

"Pegadas de Todas as Cores-ը՝ «Բոլոր գույների ոտնահետքեր»-ը ՃՓԾ-ի՝ «Ճիզվիտների Փախստականների ծառայություն» ՀԿ-ի ծրագիրն է, որի առաքելությունն է ուղեկցել, սպասարկել և սատարել փախստականներին և տեղահանվածներին ամբողջ աշխարհում: Պորտուգալիայում ՃՓԾ -ը տրամադրում է մի շարք ծառայություններ փախստականներին և տնտեսական գաղթականներին:

Փախստականների հետ մեր աշխատանքի ընթացքում մենք հասկացանք, որ շատ արդյունավետ կլիներ մեր փորձը փոխանցել դպրոցների երիտասարդությանը: «Բոլոր գույների ոտնահետքեր»-ը ֆինանսավորեց Պորտուգալիայի Փախստականների և ազգային փոքրամասնությունների բարձրագույն կոմիսարիատը (ACIME): Մենք կազմակերպում ենք մեկ և մեկուկես ժամանոց նիստեր փոքր խմբերի համար (30-40 աշակերտներ, նրանց ուսուցիչներն ու դպրոցի այլ աշխատողներ) քննարկելու փախստականության հարցերը: Մենք մեծ մասամբ այցելում էինք դպրոցների 5-9-րդ դասարաններ, բայց նաև միջնակարգ դպրոցներ (10-12-րդ դասարաններ) Լիսաբոնի և Սետուբալի շրջաններում: Այս ծրագիրը ուղղված է փախստականների, բազմամշակույթ հասարակությունների և ներառության հարցերին, որոնք կարևոր են ԿԺՔ-ի ոլորտում: Ծրագրի նպատակն է բարձրացնել իրազեկությունը այս հարցերի մասին և սերմանել սրտաբ ընդունելության, հարգանքի և համերաշխության վերաբերմունք ներգաղթած աշխատավորների նկատմամբ: Հարցերը կապված են այդ երկու նպատակների հետ՝ քաղաքական և անձնական հեռանկարների տեսակետից, օրինակ՝ Պորտուգալիա ներգաղթի ազդեցությունը քննարկվում է ոչ միայն կառավարության քաղաքականության և մակրոտնտեսական զարգացման, այլև անձնական և ընտանեկան մակարդակով:

Մեթոդական մոտեցման այն տարբերակը, որը ներառում է կյանքի պատմություններ և անձնական վկայություններ, աշակերտների գործունեության դրդապատճառների և ներգաղթածների իրականությանը ծանոթացնելուն բանալին է: Աշակերտներն ավելի են հետաքրքրվում նիստի բովանդակությամբ, երբ զգում են, որ կարող են առնչվել գաղթական լինելու իրական փորձի հետ:

(Ռիտա Ռայմունդոյի զեկույցը, ՃՓԾ, Լիսաբոն)

Մեր բազմամշակույթ հասարակության մեջ աճող խնդիր է առօրյա ռասիզմը կամ խտրականությունը, որ մենք հաճախ տեսնում ենք ավտոբուսներում, հանրախանութներում, հասարակական վայրերում և դասարաններում: Ավստրիական ZARA կազմակերպությունը մշակել է «քաղաքացիական արիության» (գերմաներեն՝ Zivilcourage) գործնական վերապատրաստման մի ծրագիր, որը հիմնված է այն խոր հավատի վրա, որ մենք բոլորս կարող ենք և պետք է գործենք խտրականության այս տեսակի դեմ, միջամտելով դրան, որտեղ էլ դա տեսնենք: Սա հասարակության վերաբերմունքը փոխելու միակ ճանապարհն է:

ZARA-ն (քաղաքացիական արիության գործնական բանաժողովներ դպրոցներում) մշակել է գործնական վերապատրաստման գաղափարը՝ օգնելու ցանկությունից անցնելու իրական գործողության: ZARA-ն աշխատել է ուսանողների հետ հինգ տարի: Նրանց մեթոդը ունի երեք քայլ.

1. Խմբային քննարկումներ՝ սահմանելու խտրականությունը՝ հիմնված ուսանողների անձնական փորձի վրա:

2.Դերային խաղ՝ ավելի լավ ըմբռնման, կարեկցանքի և արիության համար:

3. Ռազմավարության մշակում՝ ի՞նչ կարող եմ ես անել, երբ տեսնում եմ, որ մեկին վատ են վերաբերվում ավտոբուսում: Ի՞նչ կարող է պատահել, երբ ես փորձեմ գործել հերոսի պես և ի՞նչ, եթե ավտոբուսի մյուս ուղևորներն էլ ռասիստներ են:

Այս ծրագրի միջոցով շատ ուսանողներ քաջություն են ունեցել կատարելու փոքր, բայց կարևոր քայլեր ճիշտ ուղղությամբ: Ծրագիրն առնչվում է ոչ այնքան ոչ հաճելի հասարակական իրադրության մեջ լավագույնս գործելուն, այլ որևէ գործողություն կատարելուն[11]:

8.4. Ժողովրդավարության և ակտիվ քաղաքացիության դասավանդումը

Օրինակելի փորձի նկարագրություններից շատերում մենք ընդհանուր գծեր գտանք դասավանդման մեթոդների ընտրության հարցերում՝ դա կենտրոնանալն է սովորելու այլ ոչ դասավանդելու մեթոդներին:

- **Դերային խաղեր.** ուսանողները ընտրում կամ ստանում են դեր, ասենք՝ իդեալական հասարակություն կառուցելու, խորհրդարանի արտապատկերման կամ բարոյական երկընտրանքի սցենարում:
- **Բազմապատասխան հարցեր. ի**՞նչն է լավ մեր քաղաքի ապագայի համար. օգտագործել բնական պաշարները, թե՞ պահպանել շրջակա միջավայրը: Կառուցել ավտոճանապարհ, թե՞ պահպանել թռչունների արգելոցները:
- **Հրատապ խնդիրների վրա հիմնված ուսուցում.** ինչպե՞ս կարելի է դպրոցի ճանապարհը անվտանգ դարձնել: Ինչու սպանվեց Բենջամինը և ի՞նչ կարող ենք մենք անել կանխելու նման դեպքերի կրկնությունը (ռասիստական բռնության նորվեգական մի օրինակից):
- **Համագործակցություն արտաքին աշխարհի հետ.** ՀԿ-ներ, հովանավորներ, տեղական բիզնես, փորձագետներ և լրատվամիջոցներ: Համագործակցությունը կարող է երկուստեք լինել : Ուսանողները կարող են օգնել տեղական իշխանություններին կամ փոքր ձեռնարկություններին հարցախույզի, լճերի թթվայնության չափումների, կամ տեղական փոքր կազմակերպությունների համար ինտերնետ կայքեր կամ գրքույկներ պատրաստելու գործերում:
- **Հրապարակայնություն.** ցուցահանդեսների, տոնահանդեսների կամ տոնավաճառների կազմակերպում, մասնակցություն մրցույթներին, լրատվամիջոցների հրավիրում դպրոց:

Այսպիսի ուսուցումը քաջություն է պահանջում, քանի որ արդյունքը կանխատեսելի չէ: Շատ հնարավոր է, որ երբեմն դերային խաղը վերջանա թեթև խառնաշփոթով, կամ կատարյալ անիրական ինչ-որ բանով, կամ տեղական իշխանությունները նրանց առաջարկները լուրջ չընդունեն:

Ուսուցիչների քաջությունը խրախուսելու եղանակներից մեկը նրանց նոր մեթոդների կիրառման տեսական լուրջ հիմնավորմամբ ապահովելն է: Նախագծում, որը ներառում է մի քանի երկիր, դանիացի փիլիսոփա Ֆին Թյորբորն Հանսենը Կոպենհագենի Դանիական մանկավարժական համալսարանից, մշակել է ակտիվ քաղաքացիության դասավանդման պլանավորման մոդել: ACTIVE ծրագիրը հիանալի օրինակ է այն բանի, թե ինչ նվաճումների կարելի է հասնել այս ոլորտում:

11. Այս և այլ օրինակների մասին ավելի շատ տեղեկատվության համար տես No DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Փորձագետների կոմիտեի (CAHCIT) հրապարակումը Քաղաքացիություն կրթության Եվրոպական տարվա համար :

ACTIVE /ԱԿՏԻՎ/ – Ակտիվ քաղաքացիություն՝ միջանձնային արժեքների վրա հիմնված կրթության միջոցով[12]

Շրջանակային տեղեկատվություն

Նոր իրադրությունը Եվրոպայում առաջ է բերել նաև նոր մարտահրավերներ, ինչպիսիք են ժողովրդավարությունը որպես ղեկավարման ընդհանուր համակարգ բոլոր եվրոպացիների համար, եվրոպական քաղաքացիությունը, հասարակական միասնությունը և քաղաքացիական մասնակցությունը, ընդհանուր շուկան, տեղեկատվական տեխնոլոգիաները, երիտասարդների շարժունություն և կրթվող հասարակություն: Նշվածը ծնում է Եվրոպայում տնտեսական, սոցիալական և մշակութային զարգացման համար պատասխանատու քաղաքացիների կարիք: Դեռևս կարիք կա պատրաստել երիտասարդներին՝ հասարակության մեջ պատասխանատու մասնակցություն ունենալու տեղական, տարածքային, ազգային, եվրոպական և համաշխարհային մակարդակով: Ի հավելումն՝ Եվրոպայի նոր իրադրությունը ստեղծում է ինքնության հետ կապված նոր խնդիրներ:

Քաղաքացիության գաղափարը ենթադրում է մշակութային պատկանելություն: Հետևաբար, որպեսզի մարդիկ իրենց մասին սկսեն մտածել որպես քաղաքացիների, նրանք պետք է տեղյակ լինեն՝ ով են իրենք և ինչ հանրության են պատկանում: Եվրոպայի ներսում մեծ բազմազանություն կա ուսուցիչների աշխատանքի մեջ: Հնարավորություն կա փոխանակելու ուսուցիչների փորձը և որոշելու կրթական կարիքները՝ մշակելու նոր և ընդհանուր մոտեցում քաղաքացիական կրթությանը:

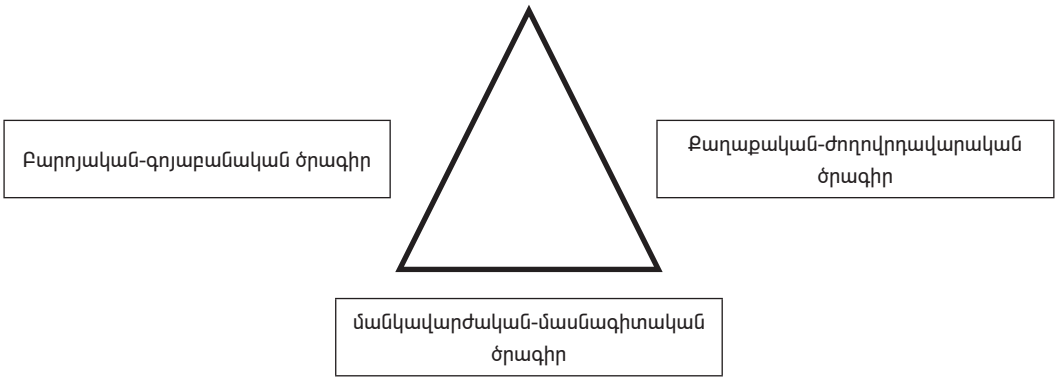
Կիրառվող/կիրառելի մեթոդներ, միջոցներ և տեխնոլոգիաներ

Այս հարցերին պատասխանելու մի եղանակը ԱԿՏԻՎ-ծրագրի գործընկերների համար եղավ բոլոր երկրներում ուսուցիչների վերապատրաստման դասընթացների ընդհանուր շրջանակի մշակումը: Այդ շրջանակը ներկայացվում է եռանկյունու տեսքով, որը կազմված է երեք անկյուններից կամ մոտեցումներից՝ ուղղված ակտիվ քաղաքացիությանը.

1) *մանկավարժական-մասնագիտական* (բովանդակություն)

2) *քաղաքական-ժողովրդավարական* (գործընթաց/ձև)

3) *բարոյական-գոյաբանական* (վերաբերմունք/արժեքներ)



Նշված վերջին մոտեցումը մասնագիտորեն կարևոր է ԱԿՏԻՎ-ծրագրի համար: Այն ակնհայտորեն վերաբերում է «կյանքի արժեքների» կարևորությանը՝ երիտասարդների շրջանում շարժառիթներ ստեղծելու ակտիվ քաղաքացիության համար և չպետք է շփոթվի «ժողովրդավարական արժեքների և քաղաքական արժանիքների» կամ «տարբեր առարկայական ծրագրերի» մասնագիտական կարողությունների հետ: Այս երրորդ մոտեցումը դիտվում է որպես նորամուծություն՝ հանուն ակտիվ քաղաքացիության կրթության մասին մեր մտածողության մեջ, որ նախկինում չէր կիրառվել գիտելիքի նկատմամբ:

12. Ավելի շատ տեղեկատվության համար տե՛ս Comenius catalogue: “Teach Active – Learn Active” – reference number DK-2007-001.

Պլանավորման մոդել

Ինչպե՞ս կարող է ուսուցիչը դասավանդել ակտիվ քաղաքացիությունը՝ գտնվելով դասարանում: Սա այն հարցերից մեկն էր, որ բարձրացվում էր ծրագրի ընթացքում: Որպես պատասխան ԱԿՏԻՎ-ը ուսուցչի համար մշակել է հետևյալ պլանավորման մոդելը: Օգտագործելով այս մոդելը ուսուցիչը կկարողանա խրախուսել ուսանողներին սովորածը կիրառել դասարանից դուրս և լինել ակտիվ սովորողներ:

	Դասարանում	Դասարանից դուրս
1. Մանկավարժական չափում		
2. Հասարակական չափում		
3. Քաղաքական չափում		
4. Արժեքաբարոյական չափում		

(Կազմել է Ֆին Թյորբորն Հանսենը, ԴՄՀ, ԱԿՏԻՎ-ի համագործակցությամբ)

8.5. Դասավանդման և ուսումնառության գնահատման գործընթացում ներգրավված ուսանողները

Միացյալ Թագավորության դպրոցի խորհուրդները վարում են Դոյչե Բանկի կողմից ֆինանսավորվող «Լոնդոնի միջնակարգ դպրոցների քաղաքացիություն և հետազոտություն ծրագիրը» (ԼՄԴՔՀԾ), որը նպատակ ունի ներգրավել ուսանողներին՝ որպես հետազոտողներ դասավանդման և ուսումնառության հետազոտողներ: Ուսուցիչները իրենց ուսանող դիտորդի հետ (որը սովորաբար այդ դասարանի ուսանող չէ) քննարկում են, թե դասի որ մասը պետք է մշտադիտարկվի: Գործընթացը կարող է ներառել դասարանում ուսուցչի շարժումների քարտեզագրումը, տղաների համեմատ աղջիկներին հատկացված ժամանակի դիտարկումը և բացասական ու դրական մեկնաբանությունների հարաբերակցության հաշվարկը: Ուսանողները կարող են նույնիսկ դիտարկել որևէ բարդ վարքի տեր ուսանողին և չափել բուն դասին նրա ներգրավվածության աստիճանը:

ԼՄԴՔՀԾ-ի նախնական գնահատումները ցույց են տալիս, որ ուսանողների մշտադիտարկումները հսկայական ներդրում են այդ դպրոցներում դասավանդման և ուսումնառության բարելավման գործում:

8.6. Ամփոփելով

... որպես դպրոցի առաջնորդ դուք պետք է շատ վճռական լինեք. ժողովրդավարական ղեկավարումը չի նշանակում, որ դուք հրաժարվում եք ձեր առաջնորդությունից: Ընդհակառակը, փոփոխությունների այս գործընթացում դուք պետք է.

- Ունենաք ուժեղ առաջնորդություն: Ոչ թե ուժեղ՝ պաշտոնի, այլ նպատակի ուժի իմաստով, ժողովրդավարական արժեքներին ձեր հավատարմությամբ, երբ նույնիսկ գործերը դժվար են ընթանում: Հաստատակամությունն ու համեստությունը առաջնորդի բնավորության ավելի մեծ ուժ են պահանջում, քան իշխանություն գործադրելը:
- Աջակցեք և խրախուսեք ձեր ուսուցիչներին ոչ միայն խոսքերով, այլև գործով: Հետաքրքրություն դրսևորեք, ներկա գտնվեք, հնարավորինս ակտիվ մասնակցություն ցուցաբերեք աշխատանքին:
- Ուսուցիչներին ապահովեք տեսական և գործնական որակյալ մասնագիտական վերապատրաստմամբ: Ուսուցիչները կողմնորոշման կարիք ունեն դպրոցում՝ տեղական և միջազգային հասարակական, սոցիալական, մշակութային և տնտեսական զարգացումների ընկալման համար: Նրանք նաև կարիք ունեն փորձառության՝ առանց ձախողման վախի.

- Օգտվեք ամեն հնարավորությունից՝ բացատրելու ծնողներին և շահեկիցներին, թե ինչու եք դուք կիրառում նոր մեթոդները: Նաև հոգ տարեք, որ լավ արդյունքները հայտնի դառնան բոլոր շահեկիցներին (որ սովորաբար ընդգրկում է ամբողջ հասարակությանը. գործնականում բոլորը որևէ կարծիք ունեն դպրոցի, ուսուցման և դպրոցի ղեկավարման մասին):
- Հոգ տարեք ձեր սեփական մասնագիտական վերապատրաստման մասին: Ինչո՞ւ առնվազն շաբաթը երեք ժամ չհատկացնեք անձնական զարգացման համար: Ոչ այնքան կազմակերպական հմտությունների մեջ հմտանալու, այլ շրջապատող միջավայրի համակարգային ուսումնասիրության համար, որը արտապատկերված է լրատվամիջոցներում, ժամանակակից հետազոտություններում, քաղաքական և մշակութային կյանքում: Մտածելը ժամանակ է պահանջում, և որպես առաջնորդ դուք առաջընթաց մտքերի ժամանակ պետք է տրամադրեք ձեզ:
- Ապացուցեք, որ դուք իրավացի եք: Ձեր սեփական ամուր հավատը բավարար չէ համոզելու շահեկիցներին, ոչ էլ ձեր պերճախոսությունը: Պարբերաբար գնահատեք ձեր դպրոցի առաջընթացը, հավաքեք վիճակագրական և այլ տվյալներ և անաչառ եղեք: Մի վախեցեք հաշիվ տալուց հետընթացի համար: Ինչպես առաջ ասել ենք, իրական ժողովրդավարական ղեկավարման ճանապարհը կարող է խորդուբորդ լինել, բայց դա միակ ճանապարհն է:

« Մարդիկ երբեք չեն նկատում լավ ղեկավարներին.

- Այնուհետև մարդիկ գովում են:
- Այնուհետև մարդիկ վախենում են:
- Այնուհետև մարդիկ ատում են:
- Երբ լավ ղեկավարը գործն արել է, մարդիկ ասում են. “Դա մենք ենք արել”»:

Լաո Ցզի

9. Ժողովրդավարական ղեկավարում. ձևեր և ընդհանրություններ

Եթե նախորդ գլուխը մեզ տարավ խնդիրների և տագնապների ճահճուտի միջով, ձեռնարկի այս վերջին մասը նայում է վեր՝ ժողովրդավարական արևոտ հորիզոնին՝ հուսով և լավատեսությամբ: Այս գլխում նկարագրված բնորոշ առանձնահատկությունները դպրոցի ղեկավարման գործընթացի ժողովրդավարական փորձառության հայտանիշերն են: Բայց դրանց առկայությունը ավելին է, քան հայտանիշը: Միևնույն ժամանակ դրա գոյությունը հետագայում օգնում է ծավալելու ժողովրդավարական գործընթացները. ժողովրդավարությունը իրականում սնվում է ինքն իրենից և այն արդյունքներից, որ կյանքի է կոչում: Ուստի որքան շատ վստահենք ուսուցիչներին, որ պատշաճ և ճիշտ որոշում ընդունեն, այնքան նրանք նման ուղիով կգործեն. հետևաբար, նրանց ավելի շատ կարելի է և պետք է վստահել: Նույնը, անշուշտ, իրականացվում է ուսանողների և բոլոր այլ մասնակիցների դեպքում, որոնք միասին աշխատում են բազմազան համակցություններով և տարբեր միջավայրերում՝ պաշտոնական/ֆորմալ/ և ոչ պաշտոնական/ոչ ֆորմալ/:

Այս գլուխը կարդալուց հետո դուք կարող է ցանկություն ունենաք վերադառնալ 6-դ գլխին, որը նկարագրում է, թե ինչպես կարելի է քայլեր կատարել ժողովրդավարության ճանապարհով դպրոցը առաջ տանելու համար : Այստեղ քննարկվող ձևերն ու ընդհանրությունները կարող են դիտվել որպես ուղենիշներ կամ նշասյուներ այդ ճանապարհին, բացի այդ, ժողովրդավարության դեպքում, երբ նշասյունը բացակայում է, դուք կարող եք կառուցել և տեղադրել ձերը և դա էլ կօգնի ձեզ այդ ճանապարհին: Օրինակ երբ ժողովրդավարությունը խթանվում է դպրոցում, շուտով ուսանողների կողմից պահանջ է առաջ քաշվում իրենց ձայն արժևորելու որևէ ձևի աշակերտական խորհրդի կամ դպրոցի խորհրդարանի ձևով (տես ստորև): Բայց դուք չպետք է սպասեք, որ դա կատարվի. դուք ինքներդ կարող եք դա հիմնել (կամ գոնե ակտիվորեն խրախուսել ուսանողներին այդ անելու): Այն հավանաբար սկզբում այնքան էլ լավ չգործի, բայց անմիջապես ցույց կտա ուսանողներին, որ նրանց հարգում և վստահում են: Կիրառվելով ու փորձառությամբ այն կզարգանա և կբարելավվի ժամանակի ընթացքում. և ամբողջ ընթացքում, վարժվելով խորհուրդի գործունեության արդյունավետ կիրարկմանը՝ ուսանողները կզարգացնեն ժողովրդավարական հմտությունները, որը իր հերթին առաջ կքաշի ժողովրդավարական նոր զարգացումներ և կօգնի նրանց հաջողության հասնելու:

Ահա այսպես երկրաչափական պրոգրեսիայով է աճում ժողովրդավարությունը: Մի զարգացումը սկիզբ է տալիս մյուսին, որն էլ իր հերթին ստեղծում է մեկ այլը: Ուստի դուք չպետք է փոփոխությունները որոշակի հերթի դնեք դրանք կառուցելու համար: Դուք կարող եք պարզապես որսալ հնարավորությունները ծավալելու դա այնտեղ, որտեղ դրանք նշմարում եք:

Ֆորմալ կառույցներ

Ղեկավարման ապակենտրոնացումը դպրոցում

Ղեկավարման արդյունավետ մոդելում կառավարությունը պետք է մշակի միայն ոլորտի զարգացման ռազմավարությունը՝ դպրոցներին թողնելով որոշելու ազգային ռազմավարությունը իրականացնելու լավագույն եղանակը: 21-րդ դարասկզբի Եվրոպայում թվում է, որ քաղաքական գործիչները շատ են խոսում ապակենտրոնացման մասին, բայց քիչ են այն կիրառում: Դպրոցները միայնակ դիմակայում են, հուսանք՝ ժողովրդավարական

ձևով (տես ստորև) ոլորտի գործունեությունը շրջանակող օրենքների և կարգերի առատությանը:

Ղեկավարման մեթոդները նպատակամետ են (նպատակներ, ոչ թե կանոններ կամ հրահանգներ)

Ժողովրդավարական սկզբունքներով գործող դպրոցում որոշումներն ընդունվում են հանուն ուսանողների և շահեկիցների. նպատակն է հավաստել, որ հաստատությունը լավագույնն է ում համար որ նախատեսված է: Վերջինս ուրվագծում է ղեկավարման ձևը, որը ուղղված չէ անձնական իշխանության պահպանմանը կամ վերադասի հրահանգները կուրորեն կատարելուն: Իհարկե, երբ վերադասը գործում է ընդդեմ դպրոցի կենսական շահերի (օրինակ՝ կրճատելով ռեսուրսները նվազած ֆինանսավորման ժամանակ), ղեկավարման մեթոդները կարող են վերակառուցվել՝ մեղմելու նման ազդեցությունները և սահմանափակելու պատճառած վնասները:

Ուսուցիչների լիազորումը ֆորմալ կոմիտեների կամ հետաքրքրությունների խմբերի միջոցով

Որոշումներ ընդունելուն ուսուցիչների ներգրավմանը միշտ չէ, որ պետք է հասնել ֆորմալ ժողովների միջոցով և որոշումները չպետք է ընդունվեն քվեարկությամբ: Այն դպրոցում, որտեղ մասնակիցները դավանում են նույն սկզբունքներին ու նպատակներին, համաձայնությունը հաճախ ձեռք է բերվում պարզապես ազատ քննարկման միջոցով: Ուսուցիչներին պետք չէ հրավիրել բազմաթիվ ժողովների՝ ծավալելու ժողովրդավարությունը, ընդհակառակը՝ ժողովների բազմաքանակությունը կարող է բարոյալքել և անարդյունավետ լինել:

Հաճախ կարող է աշխատանքային խումբ ստեղծվել, որը այնքան նիստեր կգումարի, որքան անհրաժեշտ կլինի կրթական քաղաքականություն հարցերի որևէ որոշման համար, որից հետո դա կցրվի: Խմբի անդամությունը կարող է լինել ինքնաառաջադրմամբ. ովքեր հետաքրքրված կլինեն արդյունքով, հավանաբար կամավոր կմասնակցեն, թեև ձեր գործը կլինի համոզվել, որ խմբում առկա են կարծիքների հավասարակշռություն և փորձառություն. այլ խոսքով՝ փոքրամասնությունները ներկայացված են և քննարկման գործընթացում կենտրոնականը բացախոսությունն ու հավասար իրավունքներն են: Կառավարությունները սովորություն ունեն աշխատանքային խմբեր կազմել ազգային քաղաքականություն մշակելու համար, այնուհետև չհամաձայնվել աշխատանքի արդյունքի հետ և անտեսել դա: Դպրոցի ղեկավարի համար խելամիտ չէր լինի գործել նման ձևով:

Ուսանողների լիազորումը ֆորմալ հանձնախմբերի կամ հետաքրքրությունների խմբերի միջոցով

Դժվար է պատկերացնել ժողովրդավարական դպրոց առանց ժողովրդավարության կենտրոնական մաս հանդիսացող ուսանողների որևէ ֆորմալ խորհրդի կամ խորհրդարանի: Ընտրությունները պետք է անցնեն անաչառ և թափանցիկ, որպեսզի վայելեն ուսանողների վստահությունը (կարելի է խորհրդատվություն տրամադրել, թե ինչպես պետք է կատարվի. տե՛ս աղբյուրների ցանկը): Շատ այլ հնարավորություններ կան ուսանողներին ընդգրկելու քաղաքականության և որոշումներ ընդունելու գործընթացում, ոչ միայն ուսանողների գործունեության (ինչպես տարեդարձներ և փառատոներ) պլանավորման մեջ, այլև նրանց կրթության համար կարևոր հարցերում. սննդի, կարգապահության, ակադեմիական ազատությունների հարցերով հանձնախմբերում: Նրանք կարող են նաև ներգրավվել կարևոր գործունեության մեջ, որն անցյալում համարվել է բացառապես ուսուցիչներինը, բայց այժմ պարզվել է, որ կարող է շատ բարելավվել, եթե ընդգրկվեն ուսանողները՝ ուսուցիչների համալրում և աշխատանքի ընդունում, նույնիսկ դասավանդման դիտարկում և օրինակելի փորձի տարածում:

Ոչ ֆորմալ կառույցներ

Վստահությունն ու հրապարակայնությունը որպես գերակա վերաբերմունք

Դպրոցի իրական ժողովրդավարական դառնալու ճանապարհին գտնվելը երևում է ամենուրեք՝դասարաններում, ժողովներում, միջանցքներում: Վստահությունն ու հրապարակայնությունը բազմապատկվում են նույնքան, որքան վախն ու ահաբեկումը նորերն են ծնում ավանդական ավտորիտար մթնոլորտում: Եթե ձեր դպրոցում չեք զգում վստահության մթնոլորտ՝ ուղիներ գտեք (մեր օրինակներից մեկը, կամ ձեզ հանդիպող որևէ այլ բան), որտեղ դուք կարող եք ցուցադրել, թե ինչպես եք վստահում ձեր ուսանողներին (կամ ձեր ուսուցիչներին): Սկսեք փոքրից, դուք կարիք չունեք շատ հավակնոտ լինել սկզբից: Ամեն դեպքում մարդիկ պետք է հնարավորություն ունենան սովորելու օգտագործել վստահությունը, ստանձնելու և ազնվորեն կրելու պատասխանատվությունը: Մեկ որ տրվում է վստահությունը, քիչ է պատահում, որ այն առատորեն չհատուցվի:

Ակտիվ մասնակցությունը խրախուսվում և փոխհատուցվում է

Երբ ուսանողները փոխհատուցում են իրենց տրված վստահությունը, ժողովրդավարական դպրոցը երաշխավորում է, որ նրանք կխրախուսվեն և կհատուցվեն: Մասնավորապես, երբ դուք առաջին քայլերն եք անում այս ուղղությամբ, դուք պետք է ցանկանաք հրապարակել և ողջունել ուսանողների նվաճումները: Երբ նրանք լավ են դրսևորվել փոքր գործերում, դուք նաև պետք է ցանկանաք (դարձյալ հրապարակավ) նրանց վստահել ավելի ծանրակշիռ գործեր:

Կան տեսանելի փոխհատուցումներ այն ուսանողների համար, որոնք ակտիվորեն ներգրավված են: Այն դպրոցներում և երկրներում, որոնք ավանդույթ ունեն ֆորմալ իշխանություն տալու ավագ ուսանողներին «հսկիչների» կամ «դիտորդների» համակարգի միջոցով, այդ դիրքը նրանց է շնորհվում վարչական հրահանգներով: (Անշուշտ, այդպիսի համակարգը կարող է ճիշտ հակառակը լինել ժողովրդավարականին՝ բավական ամրացնելով ավտորիտար ավանդական կառավարման ձևը: Իրոք, Միացյալ Թագավորությունում, որտեղ սովորական է հսկիչների համակարգը, հավանաբար դպրոցների փոքր մասում է, որ այն գործում է ժողովրդավարորեն): Բայց ակտիվ մասնակցության խրախուսումը չպետք է առնչվի համակարգի մասին. այն ուսանողները, ովքեր առաջնություն ունեն մասնակցության մեջ, մեծապես նկատվում են և զգալի հարգանք վայելելում իրենց ընկերների կողմից, քանի որ ենթադրվում է, որ դա վաստակել են: Երբ դուք լրացուցիչ կերպով օգտվեք դպրոցի բարի համբավի մեջ նրանց նպաստը հրապարակորեն շեշտելու հնարավորությունից, նրանք իրենց առատորեն վարձատրված կզգան:

ՀԿ-ները պատրաստակամորեն հրավիրվում են դպրոց և ակտիվորեն ներգրավվում

Ժողովրդավարական դպրոցը այլ կազմակերպությունների հետ ակտիվ շփումները դիտում է որպես դրական հնարավորություն: Այսպես. ծնողների կազմակերպությունները, մշակութային հաստատությունները և տեղական ձեռնարկատիրությունը՝ բոլորը հրավիրվում են դպրոց թե՛ ուսանողների կրթությանը նպաստելու, և թե՛ իրենց հերթին օգտվելու այս համագործակցությունից: Ժողովրդավարական դպրոցը պաշտպանողական դիրք չունի: Նա իրեն այցելող և գործունեությանը մասնակցող այլ կազմակերպությունների կողմից սպառնալիք չի զգում և չի ձգտում սահմաններ կառուցել: Անջրպետերի վերացման գործում արդյունավետ մեթոդ է հասարակական կազմակերպություններին դպրոցի աշխատանքներին մասնակից դարձնելը:

Ուսանողները խրախուսվում են հրապարակել իրենց կարծիքը

Ուսանողների պատրաստած և հրատարակած թերթը կամ ամսագիրը կարող են հսկայական եռանդ առաջ բերել նրանց շրջանում: Դրա թույլատրումը կամ խրախուսումը նաև լավ միջոց է ցուցադրելու ձեր վստահությունը, քանի որ յուրաքանչյուրը կարող է տեսնել, որ դա որոշակի

քաջություն է պահանջում: Ի՞նչ կպատահի, եթե նրանք քննադատեն ուսուցիչներին կամ դպրոցը կամ կառավարությանը: Կամ (որ աներևակայելի է)՝ տնօրենին:

Գուցե անհրաժեշտ լինի համաձայնեցնել հարցերի շրջանակը. միաժամանակ այդպիսի քննարկումը լավ հնարավորություն է բանակցությունների և փոխզիջման հմտությունների ձեռք բերմանը և նույնիսկ հասկանալու, թե ինչ նշանակություն ունի ազատ խոսքը ժողովրդավարական, հանդուրժողական և բազմազան հասարակությունում:

Հաշտեցման, միջնորդության և աջակցության մեջ ներգրավված ուսանողներ

Հաշտեցման կարիքը ավելի ու ավելի համընդհանուր է դառնում Եվրոպայի դպրոցներում, երևում է, որ երիտասարդները ձգտում են վերապատրաստվել գործելու որպես ոչ ֆորմալ խորհրդատու, ունկնդիրներ, աջակցողներ և կոնֆլիկտի դեպքում՝ միջնորդներ:

Նրանք, ովքեր դառնում են աջակիցներ կամ համադաստիարակներ (ՄԹ-ում գործածվող տերմիններ), հիմնական գործունեության հետ միաժամակ բավական բան են սովորում նրանցից ում համար գործում են:

Դպրոցի համար դա մի այլ հնարավորություն է ուսանողներին պատասխանատվություն տրամադրելու և նրանց վստահելու կենսական ծառայություններ մատուցել իրենց երիտասարդ համայնքում: Նշվածը կարող է ժողովրդավարական մասնակցության հզոր և առաջավոր ձև հանդիսանալ:

Հանգստի տարածքների համատեղ օգտագործումը աշխատակազմի և ուսանողների կողմից

Սա հնարավոր վիճելի հարցերի օրինակ է, այնուամենայնիվ, դարձյալ մի հարց, որտեղ խնդրի ընդունումը և բանակցությունները կարող են ժողովրդավարական ուսման արժեքավոր փորձառություն հանդիսանալ: Աշխատակազմը դպրոցի աշխատողներն են, որ հանգստի ժամերի օրենսդրական և բարոյական իրավունք ունեն: Պե՞տք է, որ նրանք առանձին տարածք ունենան ընդմիջման համար: Արդյո՞ք ուսանողների կարգավիճակը լիովին տարբեր է:

Միացյալ Թագավորության դպրոցի խորհուրդներին և վարքի բարելավմանը վերաբերող 1998թ. հետազոտությունը ներառում էր մի դպրոց, որտեղ աշխատակազմի համար չկար ուսանողներից առանձին տարածք: Բայց պարզ չէր, արդյո՞ք նշվածը ժողովրդավարական նորմերի վրա հիմնված որոշում էր: Ընդհակառակն, թվում էր, թե դա հետևում է հանրային ծառայության մոդելին՝ ուսուցիչները ծառայում են ուսանողներին, ուստի մատչելի են նրանց համար ամբողջ աշխատաժամանակ, առանց թաքնվելու առանձին տարածքում:

Davies, L (1998), *School Councils and Pupil Exclusions*, Centre for International Education and Research, University of Birmingham (published by School Councils UK: www.schoolcouncils.org).

Երբ դպրոցը պատրաստ չէ ընդհանուր տարածքների և ուսանողների համար ուսուցիչների մատչելիության մասին քննարկման կամ նույնիսկ արդյունավետ բանակցության, թերևս դուք պետք է ընդունեք միասնական գործունեության գաղափարը: Որոշ դպրոցներում ուսուցիչներն ու ուսանողները միասին վազում են կամ օգտագործում մարզասարքերը. անկախ տարիքից, նրանք նույն դրդապատճառներն ունեն բարելավելու իրենց մարզավիճակը և տոկունությունը, ուրեմն ինչո՞ւ դա միասին չանեն, միմյանցից չսովորեն և միմյանց չխրախուսեն: Սա աստիճանակարգումից և պաշտոնական դիրքից ազատ իրադրություն է և հետևաբար հաճելի ուղի դպրոցում տարածելու ժողովրդավարության զգացողությունը:

10. Եզրակացություն

«Ժողովրդավարությունը նպատակ չէ, դա ուղի է, ոչ թե ձեռքբերում, այլ գործընթաց... Երբ մենք սա ըմբռնում ենք և սկսում ժողովրդավարորեն ապրել, այնժամ միայն մենք ժողովրդավարություն կունենանք»:

Մարի Փարքեր Ֆոլետ (1918), *The New State*, էջ 58)

Այժմ դուք պատկերացնում եք ժողովրդավարության հնարավոր ուղիները ձեր դպրոցում և ճանաչել եք դպրոցական կյանքի, սույն ձեռնարկում, նկարագրված որոշ տարրեր. դրանք կարող են լինել այն փուլերը, որտեղ ներկայումս գտնվում է ձեր դպրոցը, հաշվի առնելով տարբեր համատեքստերը: Սույն ձեռնարկը ներկայացնում է ժողովրդավարության միայն մի քանի հայտանշան, որոնց աճը կարող է նկատվել դպրոցում: Որոշ ընդհանրություններ ակտիվորեն զարգացնում են ժողովրդավարության կիրարկումը. այլ դեպքերում դա քննարկումն է և բանակցելը դրանց մասին, որ կարող է խորացնել ժողովրդավարության գիտակցումը և կիրառումը դպրոցում:

Ոչ մի փոփոխություն դպրոցում անմիջապես տեղի չի ունենում: Ամեն ինչ ժամանակ է պահանջում արմատավորվելու համար: Միշտ թվում է, որ դա տարիներ կտևի և դուք չեք կարող միանգամից ամեն ինչ փոխել: Բայց դուք կարող եք շարունակել առաջանալ այն ոլորտներում, որտեղ զգում եք, որ առաջընթաց կունենաք: Եվ եթե դուք թեկուզ մեկ կամ երկու տարի անց ետ նայեք, կարող եք զարմանալ, երբ պարզեք, թե որքան առաջ է շարժվել ձեր դպրոցը: Ժողովրդավարական փոփոխությունները կայուն զարգացման բնույթ ունեն, դրանք արմատավորվում և աճում են, քանի դեռ դուք հետևողականորեն աշխատում եք դրանց վրա:

Դա է ճիշտ ճանապարհը, բայց դա կարող է դժվար աշխատանք լինել: Վերլուծության, պլանավորման և ներդրման գործընթացը մշտական կրկնության կարիք ունի:

Ուստի, երբ 4-րդ գլխի սանդղակի համաձայն սկզբունքային ոլորտները վերլուծելիս, լինի դա մեր կողմից տրվածը թե ձեր օրինակը, բնորոշելով հենքային արժեքներն ու վարքագիծը (5-րդ գլուխ) և ապա քայլ առ քայլ զարգացումը պլանավորելիս (6-րդ գլուխ), դուք վիճատվածություն զգաք, չպետք է հաստատակամությունը կորցնեք: Դուք կարող եք զգալ, որ ի վիճակի չեք ամբողջ ընթացքում աշխատել այդ ուղղությամբ: Նշվածը իրականացնելու փոխարեն կարող եք դուրս գալ այդ մեթոդական գործընթացից, ուսումնասիրել այս կամ նախորդ գլխի օրինակները և տեսնել, արդյոք կարո՞ղ եք դա իրականացնել ձեր դպրոցում: «Արագ հաղթանակը» սահմանափակ, առանձին ոլորտում կբարձրացնի ձեր ինքնավստահությունը և կապացուցի, որ դուք լուրջ եք տրամադրված:

Եվրոպայի Խորհուրդը պատրաստել է մեկ այլ նյութ ԿԺՔ-ի վերաբերյալ, որ դուք հավելյալ տեղեկատվության կամ համեմատության համար գուցե ցանկանաք կարդալ: Նման աշխատանքներ են տարվում նաև համալսարաններում: Հավելյալ ընթերցանության համար տես աղբյուրների ցանկը:

Ժողովրդավարության տարածումը դպրոցում կարող է լարվածություն առաջացնել: Իր բուն էությամբ ժողովրդավարությունը մարտահրավեր է հին աստիճանակարգմանն ու ղեկավարությանը և կոնֆլիկտները, որ կարող են ծագել, ցավագին և հոգնեցուցիչ կլինեն: Դուք կարիք կունենաք ուժեղ գտնվելու. ոչ թե (ինչպես արդեն ասվել է) ուժեղ՝ անդրդվելի կամ ավտորիտար լինելու իմաստով, այլ արիության այն իմաստով, որ ընդունեք անհամաձայնությունը, բաց մտածելակերպ պահպանելու և բանակցության ու փոխզիջման ճանապարհով համաձայնության գալու համար: Եթե ձեզ թույլ տաք առաջնորդվել ԿԺՔ-ի երեք

սկզբունքներով, դուք սխալ որոշումներ չեք կայացնի. և եթե հիմնվենք այն գաղափարին, որ քայլ առ քայլ եք ընթանում ժողովրդավարության ուղիով, որը իրականում երբեք չի վերջանում (ինչպես գրում է Մերի Փարկեր Ֆոլետը 1918թ.), հուսով են, որ դուք համբերությամբ էլ կզինվեք: Դուք չպետք միայնակ զգաք: Ժողովրդավարությունը գործընկերներ է ենթադրում, ուստի աշխատեք ձեր գործընկերների հետ և երբ կարիքը ունենաք ապավինեք նրանց: Ժողովրդավարությունը դեռ զարգանում է ամբողջ Եվրոպայում, ուրեմն դուք մեծ և ընդլայնվող խմբի անդամ եք, որտեղ դուք կարող եք գտնել բարեկամներ և կողմնակիցներ: Որոնեք նրանց, քանի որ որպես ժողովրդավար և ժողովրդավարացնող դուք հիմնական հոսքում եք այլ ոչ եզրում:

Եվ դպրոցում ամեն մի քայլ առաջանալը փոխհատուցում կբերի՝ անձնական և թե հաստատությանը, ինչը կծառայի ձեզ խրախուսելու և առաջ մղելու հետագա գործողությունները: Բարելավումները և էթիկական արժեհամակարգը դպրոցում շոշափելի կդառնան: Ուստի դուք կարող եք ակնկալել բերկրանքի և բավարարվածության մի աստիճան, որը մեծապես կգերազանցի անցյալի դժվարությունները:

Դժվարությունները զգալի են, սակայն հատուցումն էլ՝ վիթխարի: Ժողովրդավարության նպատակը ճշմարիտ է: Մենք հուսով ենք, որ այս ձեռնարկը ձեզ կօգնի այդ ճանապարհին և մաղթում ենք ձեզ խիզախություն, որ անհրաժեշտ կլինի և հաղթանակ, որ պիտի գա:

Հաջողություն:

Հավելված I. Պլանավորման սանդղակ

ԿԺՔ-ի սկզբունքային կամ ձեր ընտրած ոլորտը	Ըստ ձեր գնահատման ո՞ր փուլում է գտնվում ձեր դպրոցը ԿԺՔ-ի երեք սկզբունքների համաձայն	ԿԺՔ-ի սկզբունքները		
		Իրավունքներ և պարտականություններ (Փուլ 1,2,3 կամ 4)	Ակտիվ մասնակցություն (Փուլ 1,2,3 կամ 4)	Բազմազանության արժևորում (Փուլ 1,2,3 կամ 4)
	Ում տեսակետից՝ առաջնորդության	Փուլ	Փուլ	Փուլ
		(համառոտ նկարագրել հատկանիշները)	(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)
	Ուսանողների	Փուլ	Փուլ	Փուլ
		(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)
	Ուսուցիչների	Փուլ	Փուլ	Փուլ
		(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)
	Ծնողների	Փուլ	Փուլ	Փուլ
		(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)
	Համայնքի	Փուլ	Փուլ	Փուլ
		(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)	(հատկանիշներ)

	Իրավունքներ և պարտա-կանություններ	Ակտիվ մասնակցություն	Բազմազանության արժևորում
Հաջորդ փուլի համար ձեռնարկվելիք գործողությունը			
Ո՞վ է ստանձնում			
Չափման/հաջողության ցուցանիշները			
Ե՞րբ է գնահատվելու			
Գնահատման արդյունքը			

Հավելված II

Սույն հավելվածի նպատակն է ուրվագծել գրքի բովանդակությունը՝ վերջին տարիների կրթական քաղաքականությունը և Եվրոպայի Խորհրդի աշխատանքը Կրթություն հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ) ուղղությամբ:

Գրքի օգտագործումը և կիրառությունները ավելի պարզ կդառնան, եթե ընթերցողը **հաշվի առնի եվրոպական և համաշխարհային կրթական համատեքստը,** մտապահի Եվրոպայի Խորհրդի աշխատանքը ԿԺՔ-ի ուղղությամբ և դիմի ԿԺՔ-ի քաղաքականության ու կիրառման մասին լրացուցիչ տեղեկատվություն պարունակող **այլ գործիքակազմի և փաստաթղթերի:**

Կրթական բարեփոխում՝ մարտահրավեր ժողովրդավարությանը

Վերջին տարիներին կրթական շատ բարեփոխումներ են կատարվել Եվրոպայում և ամբողջ աշխարհում: Ներկայումս երկրներից շատերի վրա ազդող սոցիալական խնդիրները, ինչպիսիք են մշտապես աճող գործազրկությունը, տարածվող բռնությունը և սոցիալական անհավասարությունը ազգային առաջնորդներին մղում են բարեփոխումներ մշակելու՝ ուղղված կրթության որակի բարձրացմանը, վերապատրաստման, ծառայողունակության և սոցիալական պահանջմունքների համապատասխանեցմանը և արժեքակենտրոն կրթությանը՝ սովորեցնելու անհատներին ապրելու որպես հասարակության անդամներ:

> Եվրոպայի կրթության նախարարների մշտական հանդիպման 19-րդ նստաշրջանում (Քրիստիանսանդ, Նորվեգիա, 1997թ.) նախարարները համաձայնության եկան «միջնակարգ կրթության նպատակների ու խնդիրների միջև հավասարակշռության, ակադեմիական և մասնագիտական ոլորտների հավասար կարգավիճակի, գիտելիքի ու հմտությունների ձեռքբերման և քաղաքացիներին ժողովրդավարական հասարակության համար վերապատրաստելու» կարևորության մասին:

Նոր կրթական քաղաքականությունները հավասարապես շեշտը դնում են ցածր ծախսատարությամբ բարձր արդյունավետության հասնելուն և ժողովրդավարական արժեքների հետ այդ արդյունավետության զուգակցմանը: Նրանք կարևոր են համարում չորս գլխավոր նպատակ.

- ձեռք բերված հմտությունների նորացում՝ բավարարելու համար տնտեսության պահանջները,
- կրթություն հանուն քաղաքացիության և հարգանք մարդու իրավունքների նկատմամբ,
- կրթական գործընկերության զարգացում՝ սատարելու համագործակցությունը ընտանիքների, դպրոցների և տարբեր կազմակերպությունների միջև,
- կրթության մեջ նոր տեղեկատվական և հաղորդակցման տեխնոլոգիաների օգտագործում:

Կրթությունը հանուն քաղաքացիության և կրթական գործընկերության զարգացումը հատկապես կարևոր նպատակներ են Եվրոպայում:

Վերջին տարիներին եվրոպական երկրները միտում են ունեցել ձևափոխելու իրենց կրթական քաղաքականությունները բազմազանության հասկացության առանցքով: Կրթական բարեփոխումները կենտրոնանում են **սոցիալական, մշակութային, կրոնական և լեզվական տարբերությունների** վրա, որոնք բնութագրական են այժմյան եվրոպական երկրների համար դիմակայելու սոցիալական համախմբվածությունն ապահովելու մարտահրավերին:

Եվրոպական հանրության բազմամշակութային հենքի այս ճանաչումը և կրթական ոլորտում դրան նվիրված ուշադրությունը ուղղված է կառուցելու բազմազանությունը հարգող ժողովրդավարական հասարակության կառուցմանը՝ քաղաքացիներին ամենավաղ տարիքից քաղաքացիական կրթություն տալու միջոցով: Նմանատիպ կրթության խնդիրներից է դպրոց չհաճախելու, հասարակությունից արտամղվելու և խարանման դեմ պայքարը:

> Վերոնշյալ՝ Եվրոպայի կրթության նախարարների մշտական հանդիպման 19-րդ նստաշրջանում նախարարները հավաստեցին իրենց համոզմունքը, որ կրթությունը կարող է դիմագրավել ներկայումս եվրոպական հասարակությունների առաջ կանգնած մարտահրավերներին, մասնավորապես. «վերահաստատել մշակութային բազմազանության արժեքավորությունը, որպես ընդհանուր հարստության աղբյուր և դասավանդել ուրիշների իրավունքների հարգանքի վրա հիմնված բարոյական արժեքները, հանդուրժողականությունը և համերաշխությունը, [և] պայքարը ընդդեմ ռասիզմի ու հակասեմիտիզմի»:

Պատմականորեն շեշտվել է իրենց կրթությանը **երեխաների** մասնակցության կարևորության հարաճուն գաղափարը: Նրանք սովոր էին գամված լինել պասիվ դիրքի, բայց ավելի ու ավելի է պահանջվել ակտիվ մասնակցություն ունենալ ուսման մեջ: Երիտասարդների ձգտումներին ու սպասումներին ունկնդիր լինելը և ուսման գործընթացում նրանց պատասխանատվության ընձեռնելը համեմատաբեր նոր զարգացումներ են, որ ցուցադրում են կրթական քաղաքականությունների կայուն զարգացումները դեպի երեխաների այնպիսի կրթությունը, որն ուղղված է նրանց մասնակցությանը, պատասխանատվությանը և քաղաքացիության գաղափարին:

> *Երեխայի իրավունքների միջազգային կոնվենցիան* (1989թ.), ստորագրված և վավերացված 191 երկրների կողմից, 29-րդ հոդվածում նշում է, որ «երեխայի կրթությունը պետք է ուղղված լինի երեխայի անհատականության, տաղանդների և մտավոր ու ֆիզիկական ունակությունների առավելագույն զարգացմանը»: Այս կոնվենցիայի մշակումն ու ընդունումը մեծ քայլ էր ուղղված հասարակության մեջ երեխաների դիրքի կարևորմանը:

Ավելի քան երկու տասնամյակ կրթության դերը մարդու իրավունքների նկատմամբ ավելի մեծ հարգանք ցուցաբերող, ավելի արդար և ավելի ժողովրդավարական հասարակություն կերտելու խնդրում, ընկած է եղել կրթության մասին տեսական բանավեճերի և ուսումնասիրությունների կիզակետում: Եվրոպական հասարակություններում քաղաքական և սոցիալական փոփոխությունները ուժեղ ազդեցություն են ունեցել քաղաքացիության հայեցակարգի վրա և աստիճանաբար ստեղծվել է հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության գաղափարը:

> *Կրթություն հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և կայունության Հարավ-Արևելյան Եվրոպայում* առաջին ոչ ֆորմալ համաժողովում (Ստրասբուրգ, 1999թ.) Հարավ-Արևելյան Եվրոպայի կրթության նախարարները նշել են, որ համոզված են, որ կրթությունը և կրթական համագործակցությունը հիմնարար գաղափարներ են անդամ երկրներում և Եվրոպական համատեքստում՝ նրանց միջև հանդուրժողականության, փոխըմբռնման և ընդհանուր տեղեկացվածության զարգացման համար:

Ընտանիքներին կրթական գործընթացի մեջ ներգրավելու գաղափարը, որը առաջին անգամ կիրառվել է այընտրանքային դպրոցներում, տեղ է գտնում կրթական բարեփոխումներում, որոնք ավելի ու ավելի են շեշտում դպրոցների և ընտանիքների միջև սերտ կապերի կարևորությունը: Սա կարող է օգնել դուրս բերելու մի շարք ընտանիքներ իրենց մեկուսացումից և դրական ազդեցություն թողնել դպրոցի և երեխաների հարաբերությունների վրա: Նշվածը մատնանշում է կրթության գործընթացում դպրոցի միջավայրի կարևորությունը:

Եվրոպայի կրթության նախարարների մշտական հանդիպման 20-րդ նիստում (Կրակով, Լեհաստան, 2000թ.) նախարարները նշեցին, որ կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության «խթանում և խթանվում է (...) համադպրոցական մոտեցմամբ՝ դպրոցի բարոյական արժեհամակարգի, դասավանդման և ուսումնառության մեթոդների և որոշումների կայացման գործընթացում աշակերտների, ուսանողների, կրթական անձնակազմի ու ծնողների մասնակցության և, որքան հնարավոր է, ֆորմալ ու ոչ ֆորմալ ծրագրերի ուղղություններով»:

երջին տարիներին Եվրոպայում կրթության ոլորտի **կենտրոնացված կառավարման իրավասությունները փոխանցվել են** շրջաններին կամ կրթական հաստատություններին: Փոխանցումը ավելի մեծ ազատություն է տվել դպրոցներին խուսանավելու, մեծացնելու գործունեության շրջանակները՝ հասնելու լայն իմաստով ավելի սերտ կապերի կրթական համայնքի հետ, թույլատրելով նրանց ընդգրկվել որոշումներ կայացման գործընթացներում, ընդսմին՝ կիրառել իրական մասնակցային ժողովրդավարություն:

Ամրապնդված այս մոտեցմամբ, ծնողների ընդգրկումը օգնում է երկխոսություն սկսել և խթանել կրթական ամբողջ համայնքի մասնակցությունը երեխաների կթության գործում:

Կրթական բարեփոխումները Եվրոպայում և ամբողջ աշխարհում, ցուցադրում են **ժողովրդավարություն կառուցելու գործընթացում դպրոցի խթանիչ դերը:**

Սակայն, ըստ Բիրզեայի (C. Bîrzéa) և «Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության քաղաքականության համաեվրոպական ուսումնասիրության»[13] **էական խզում է նկատվում ընդունված քաղաքականության և իրական կիրառման միջև:** Ավելին, վերջին ուսումնասիրությունները ակնհայտորեն ցույց են տալիս, որ **երիտասարդ եվրոպացիները կորցնում են հետաքրքրությունը քաղաքականության հանդեպ և դառնում ավելի քիչ ներգրավված քաղաքացիական հասարակությունում:**

Ահա թե ինչու Եվրոպայի Խորհուրդը այժմ աշխատում է գործիքակազմով զինել **տեղական գործիչներին,** որպեսզի նրանք կարողանան գործունեություն ծավալել ավելի ժողովրդավարական դպրոցական միջավայր կառուցելու ուղղությամբ: Տեղական մակարդակով գործունեությունը օգնում է լրացնել էական այն բացը, որ կա քաղաքականության և պրակտիկայի միջև: Ավելին՝ տեղական մակարդակով գործող կրթության գործիչները կարող են անմիջականորեն գնահատել իրենց աշխատանքի արդյունքները և **իրենց գործունեությունը հարմարեցնել տեղի համատեքստին:**

Սա է այս ձեռնարկի նպատակը: Ձեռնարկը ռեսուրս է տրամադրում դպրոցների առաջնորդներին, կառավարիչներին, տնօրեններին և ուսուցիչներին իրենց դպրոցներում աջակցելու ժողովրդավարական ղեկավարմանը:

Քաղաքականության մշակումից դեպի կրթություն հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ-ի) կիրառումը Եվրոպայի Խորհրդում

1949թ. իր հիմնադրումից ի վեր, Եվրոպայի Խորհուրդը աշխատել է ավելի սերտ միության հասնելու իր անդամների միջև և Եվրոպայում ուժեղացնել ժողովրդավարությունն ու հարգանքը մարդու իրավունքների նկատմամբ:

Կրթությունը հիմնական ոլորտն է վերոնշյալ նպատակներին հասնելու համար և համարվում է ժողովրդավարության սյուներից մեկը: Եվրոպայի Խորհուրդը ժողովրդավարությունը դիտում է որպես ուսումնառության գործընթաց և վարում է իր կրթական քաղաքականությունն ու

13. C. Bîrzéa, “Part 1: EDC Policies in Europe – A Synthesis”, *All-European Study on Education for Democratic CitizenshipPolicies*, Council of Europe, Strasbourg, 2004, ISBN 92-871-5608-5.

գործունեությունը ավելի ժողովրդավարական Եվրոպական հասարակություն կառուցելու հեռանկարով:

Եվրոպայի Խորհրդի կրթական ու մշակութային գործունեությունը ներառված է 1954 թվականին ընդունված և 48 երկրների կողմից ստորագրված Եվրոպական մշակութային կոնվենցիայի շրջանակում:

Հակված լինելով կրթությունը դիտարկել որպես ակտիվ և պատասխանատու քաղաքացիներ կրթելու շարժիչ ուժ, Եվրոպայի Խորհուրդը մշակել է Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ) ծրագիրը, որը պաշտոնապես առաջադրվեց 1997 թվականին: Նախագծի նպատակն էր սահմանել, թե ակտիվ քաղաքացիներ դառնալու համար անհատները ինչ արժեքներ և հմտություններ պետք է ունենան, ինչպես պետք է դրանք ձեռք բերեն և փոխանցեն ուրիշներին:

Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության **պատասխանն է մեր հասարակությունների առջև կանգնած կարևոր մարտահրավերներին՝** ներառյալ անհանդուրժողականության և ռասիզմի աճը, անհատապաշտության, խտրականության, սոցիալական բացառման տարածումը, թույլ ներգրավվածությունը քաղաքականության և քաղաքացիական գործերի մեջ և թերահավատությունը ժողովրդավարական հաստատությունների նկատմամբ:

Ծրագիրը իրականացվեց երկու փուլով. առաջինը (1997-2000թթ.) ուղղված էր ԿԺՔ-ի հայեցակարգի, ռազմավարությունների և ԿԺՔ-ի քաղաքականության տեսական հիմքերի մշակմանը:

Երկրորդ փուլը (2001- 2004թթ.) օգտագործում էր նշված արդյունքները մշակելու ԿԺՔ-ի քաղաքական չափորոշիչներ, ապահովելու դրանց ընդունումը և կիրառումը ԵԽ անդամ երկրներում: Փորձագետները նաև հետազոտում էին գործնական դժվարությունները անդամ երկրներում:

Վերջապես, հիմնելով ազգային համակարգողների համաեվրոպական ցանց, Եվրոպայի Խորհրդին տրվեց իրադրության ավելի պարզ պատկերը և հնարավորություն՝ անդամ երկրներում ավելի շատ համապատասխան գործողություններ իրականացնելու: Այն նաև դյուրացնում էր փորձարկման և ծրագրի աշխատանքի համակարգման խնդիրը տեղերում:

Եվրոպայի Խորհրդի Նախարարների կոմիտեն 2005 թվականը հայտարարեց Կրթության միջոցով քաղաքացիության եվրոպական տարի, ցուցադրելով, որ ԿԺՔ-ն **Եվրոպայի ուշադրության կենտրոնում է:**

Ի՞նչ է ԿԺՔ-ն

Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության փորձառության և գործողությունների մի համակարգ է, որ ստեղծված է վերապատրաստելու մարդկանց ժողովրդավարական հասարակության մեջ ապրելու համար, վստահ լինելով, որ նրանք ակտիվորեն կկիրառեն իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները: Դա ներառում է մարդու իրավունքների, քաղաքացիական և միջմշակութային կրթությունը: ԿԺՔ-ն շատ սերտորեն կապված է մասնակցության գաղափարի հետ, քանի որ ոչ ոք չի կարող անցնել ժողովրդավարական քաղաքացիության առանց գործնականում այն կիրառելու:

Նշելով այս ոլորտում Եվրոպայի Խորհրդի աշխատանքի տարբեր փուլերը, ավելի պարզ կլինի հասկանալ, թե ինչպես սկսվեց և զարգացավ գործընթացը:

Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության ծագեց 1990-ականների սկզբին որպես Եվրոպայի խորհրդի կրթության ոլորտի գերակայություն և ընթացավ ազդեցիկ կերպով, մասնավորապես հետևյալ հինգ նշանակալից միջոցառումներով.

(1) *Եվրոպայի Խորհրդի անդամ երկրների պետության և կառավարության ղեկավարների երկրորդ գագաթաժողովը* (Ստրասբուրգ, հոկտեմբերի 10-11 1997թ.) Կրթությունը հանուն

ժողովրդավարական քաղաքացիության և Մարդու իրավունքների կրթությունը հռչակեց առաջնահերթ ոլորտներ Եվրոպայի Խորհրդի համար: Դրանից հետո ԿԺՔ-ի ծրագիրը պաշտոնապես մեկնարկեց:

Պետության և կառավարության ղեկավարների առաջին գագաթաժողովը, Վիեննա, 1993թ., կենտրոնացավ փոքրամասնությունների հարցի վրա, որը 1990-ականներին հիմնական հարց էր ճանաչված, շեշտեց բազմակարծիք հասարակության քաղաքական կազմակերպման կարիքը, դրա իրագործման դժվարությունը և բազմազանության նկատմամբ հարգանքի ուժեղացման միջոցառումների անհրաժեշտությունը:

(2) *Քաղաքացիների իրավունքների և պարտականությունների մասին Բուդապեշտի հռչակագիրը* (Հռչակագիր և Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության ծրագիր՝ հիմնված քաղաքացիների իրավունքների ու պարտականությունների վրա, ընդունվել է 1999թ. մայիսի 7-ին Նախարարների կոմիտեի104-րդ նիստում): Այս հռչակագիրը **ճանաչում է սոցիալական համերաշխությամբ և բազմազանության հանդեպ հարգանքով բնութագրվող ժողովրդավարական հասարակություն կերտելու մեջ ԿԺՔ-ի գլխավոր դերը:** Նախարարների կոմիտեն հայտարարեց, որ ԿԺՔ-ն՝

«ii. տղամարդկանց և կանանց պատրաստում է ակտիվ դեր խաղալու հանրային կյանքում և պատասխանատու կերպով ազդելու իրենց և հասարակության ճակատագրի վրա,

iii. նպատակ ունի սերմանել մարդու իրավունքների մշակույթը, որը կապահովի լիակատար հարգանք այդ իրավունքների նկատմամբ և գիտակցում այն պարտականությունների, որ բխում են դրանից,

iv. պատրաստում է մարդկանց ապրելու բազմամշակույթ հասարակության մեջ և բազմազանությանը վերաբերվել լավատեղյակորեն, խելամտորեն, հանդուրժողականորեն և բարոյականորեն,

v. ուժեղացնում է հասարակական համախմբվածությունը, փոխըմբռնումը և համերաշխությունը»:

(3) *Եվրոպայի կրթության նախարարների գագաթաժողովի արձանագրությունը,* ընդունված Կրակովում 2000թ., շեշտում է **կրթության ժողովրդավարական միջավայրի, կրթական համակարգում շահեկիցների գործընկերության և աշակերտների մասնակցության կարևորությունը:**

(4) *Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության վերաբերյալ Նախարարների կոմիտեի (2002)12 Հանձնարարականը անդամ երկրներին* (ընդունված 2002թ. հոկտեմբերի 16-ին Նախարարների տեղակալների 802-րդ ժողովում) վերահաստատում է կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության զարգացնելու հիմնարար կարևորությունը ժողովրդավարական հասարակությունների ապահովության, կայունության և զարգացման համար:

Նախարարների կոմիտեն հայտարարում է.

«որ կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության դպրոցների համախմբման, փոխըմբռնման, միջմշակութային և միջկրոնական երկխոսության և համերաշխության գործոն է, որը նպաստում է կանանց ու տղամարդկանց միջև հավասարությունը զարգացնելուն և որ այն խրախուսում է մարդկանց միջև ներդաշնակ ու խաղաղ հարաբերությունների հաստատումը, ինչպես նաև ժողովրդավարական հասարակության և մշակույթի պաշտպանությունն ու զարգացումը, որ կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության, հնարավորինս ամենալայն իմաստով, պետք է լինի կրթական քաղաքականությունների բարեփոխման և իրագործման կիզակետում»:

(5) *Եվրոպայի նոր համատեքստում միջմշակութային կրթության մասին Եվրոպայի կրթության նախարարների հայտարարությունը* (Եվրոպայի կրթության նախարարների մշտական հանդիպում, 21-րդ նիստ, Աթենք, Հունաստան, 2003թ. նոյեմբերի 10-12): Այս հայտարարությունը ներկայացնում է դպրոցների ժողովրդավարական ղեկավարման

գաղափարի կարևորությունը: Եվրոպական նախարարները նշեցին, որ Եվրոպայի Խորհուրդը պետք է.

«սատարի դպրոցներում ժողովրդավարական ղեկավարման նախաձեռնություններին ու փորձերին, հատկապես գործընկերության, երիտասարդության մասնակցության, համայնքների, ծնողների և քաղաքացիական հասարակության հետ համագործակցության միջոցով. նշի ժողովրդավարական ղեկավարման և որակի հավաստման ոլորտներում օրինակելի փորձը դպրոցներում և պատրաստի իր հնարավոր օգտագործողներին ի վիճակի լինելու օգտվել դրանցից»:

Այս պաշտոնական փաստաթղթերը ցուցադրում են էական և շարունակական առաջընթացը ապագայի հասարակության համար ԿԺՔ-ի կարևորության ճանաչման և ԿԺՔ-ի իրագործման եղանակների ու միջոցների, մեթոդների և օրինակելի փորձի քննարկման գործընթացում:

Ժողովրդավարության կրթությունը ներկայումս հաստատված նպատակ է բոլոր եվրոպական երկրների կրթական համակարգերում. ԿԺՔ-ն կամ հստակորեն դիտվում է որպես կրթական նպատակ, կամ ներառված է ուսումնական ծրագրի մեջ որպես հատուկ առարկա: Այսպես, հակառակ իրենց կրթական համակարգերի և կրթության մասին հայացքների միջև նկատելի տարբերությունների, այժմ բոլոր անդամ երկրները ճանաչում են հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության կարևորությունը:

ԿԺՔ-ի ծրագիրը ակտիվորեն սատարվում է Եվրոպական Միության կողմից, որը մասնակցում է դրա զարգացմանը: Ծրագիրը գտնվում է նաև այլ միջազգային կազմակերպությունների՝ ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի, ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի, ՏՀԵԿ-ն և ԵԱՀԿ-ի ուշադրության կենտրոնում:

Այս քաղաքական որոշումների հիմքի վրա Եվրոպայի Խորհուրդը աշխատում է իրագործել ԿԺՔ-ն անդամ երկրներում.

- կազմակերպելով բանաժողովներ և համաժողովներ,
- անդամ երկրներում դպրոցների և/կամ ՀԿ-ների միջոցով գործունեություն ծավալելով,
- մշակելով կրթության մասնագետների համար ուղեցույցներ ներառող գործիքակազմ՝ ինչպիսին ԿԺՔ-ի փաթեթն է,
- կազմակերպելով Քաղաքացիությունը կրթության միջոցով եվրոպական տարին (2005թ.):

Այս գիրքը՝ ԿԺՔ-ի փաթեթի գործիքներից մեկը, մշակվել է Եվրոպայի Խորհրդի կողմից, աջակցելու և մեթոդներ առաջարկելու Եվրոպայում դպրոցական ղեկավարման մեջ ընդգրկվածներին, նրանց, ովքեր ցանկանում են իրենց դպրոցը ավելի ժողովրդավարական դարձնել:

Սույն ձեռնարկը մասն է Եվրոպայի Խորհրդի Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության ծրագրի և Քաղաքացիությունը կրթության միջոցով եվրոպական տարվա շարունակական աշխատանքի: Կառավարման վրա իր կենտրոնացումով ձեռնարկը դպրոցներում աշխատելու մի գործիք է, միևնույն ժամանակ արտացոլում է երկար տարիների քաղաքական միտքը և Եվրոպական երկրների վերջին ինը տարիների փորձը:

Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և ժողովրդավարական ղեկավարումը

ժողովրդավարական ղեկավարման կարևորությունը շուտով ակնհայտ դարձավ Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության ծրագրում: «Սովորել և ապրել ժողովրդավարությունը» նշանաբանը մատնանշում է ժողովրդավարությունը դպրոցում կիրառելու անհրաժեշտությունը, յուրացնելու ժողովրդավարական արժեքներն ու փորձը:

Եվրոպայի կրթության նախարարների մշտական հանդիպմանը (Աթենք, Հունաստան, 2003թ. նոյեմբերի 10-12) մի շարք չլուծված խնդիրներ

առաջադրվեցին քաղաքականության պատասխանատուների ուշադրությանը:

Որոշվեցին երեք աջակցող համակարգերը միջմշակութային կրթության նպատակներին հասնելու համար՝ ուսումնական ծրագրեր, դպրոցական ղեկավարում ու կառավարում և ուսուցիչների վերապատրաստում: **Դպրոցական ղեկավարումը որոշումների կայացման առաջին մակարդակն է, որ ազդում է աշակերտների առօրյային:**

Եթե դպրոցները ցանկանում են երիտասարդներին կրթել ժողովրդավարական քաղաքացիության համար. առաջին քայլը ժողովրդավարական դպրոցի կառուցումն է: Անշուշտ պատրանք է ձգտել որևէ արժեքների ընդունման այնպիսի միջավայրում, որը չի գործում այդ արժեքների համապատասխան: Ժողովրդավարական ղեկավարում իրականացնող դպրոցը ստեղծում է ժողովրդավարական արժեքներով բնութագրվող միջավայր, որտեղ երեխաները իրենց ազատ կզգան սկսած ամենավաղ տարիքից: Դա նրանց թույլ կտա յուրացնելու ժողովրդավարական քաղաքացիության արժեքներն ու գործելակերպը բնականոն և ինքնաբերաբար:

2004 թվականից Եվրոպայի Խորհուրդը պլանավորում էր դպրոցների ժողովրդավարական ղեկավարման ձեռնարկ պատրաստել:

2006թ. հունվարին ԵԽ-ն գումարեց ժողովրդավարական ղեկավարման աշխատանքային խմբի՝ այս գրքի նախաձեռնողների, առաջին նիստը:

Նիստի մասնակից մասնագետները սահմանեցին ժողովրդավարական ղեկավարման հայեցակարգը և ներկայացրին գրքի ուրվագիծը, որը նախատեսված էր դպրոցական ձեռնարկ կիրառել:

Տեղերում ԿԺՔ-ն կիրառման այլ գործիքներ

Որպես Կրթության միջոցով քաղաքացիության Եվրոպական տարվա մաս Եվրոպայի Խորհուրդը ցանկանում էր ձեռք մեկնել քաղաքական գործիչներին, ուսուցիչներին և այլ անձանց, ովքեր աշխատում էին երեխաների հետ և կրթության ոլորտում (ֆորմալ կամ ոչ ֆորմալ): ԵԽ-ն մշակել է մի քանի աշատանքային օժանդակ նյութեր ԿԺՔ-ով հետաքրքրված անձանց համար:

ԿԺՔ-ի փաթեթը

Նշված աշխատանքային նյութերից մեկը, ԿԺՔ-ի փաթեթը (մշակման ընթացքում է), բաղկացած է մի շարք փաստաթղթերից և գործիքներից՝ կրթություն հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և մարդու իրավունքների կրթության քաղաքականություններն ու կիրառությունը մշակելու և կրթության բոլոր հատվածներում ներդնելու նպատակով:

Առկա են հետևյալ գործիքները.

- Գործիք 1. ԿԺՔ-ի քաղաքականության սկզբունքային խնդիրների գործիքակազմ

  Նախատեսված է որոշում կայացնողների համար՝ կրթական համակարգի բոլոր մակարդակներում: Պարունակում է «Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության թեմայի հասկացությունների բառարանը», «Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության Կրթության համաեվրոպական հետազոտություն» և «Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության կրթության գործիքակազմ»:

- Գործիք 2. Ժողովրդավարական ղեկավարումը կրթության համակարգում

  Նախատեսված է որոշում կայացնողների, կրթության ղեկավարների, կառավարիչների, դպրոցի առաջնորդների և տնօրենների, ուսանողների, ծնողական և համայնքային կազմակերպությունների համար: Բաղկացած է ձեզ ներկայացված սույն գրքից և «Դպրոցի ժողովրդավարական մասնակցությունը և Եվրոպայի դեռահասների քաղաքացիական գործելակերպը. IEA-ի քաղաքացիական կրթության ուսումնասիրության փաստերի վերլուծություն » հրապարակումից:

- Գործիք 3 . ԿԺՔ-ի և ՄԻԿ ուսուցիչների վերապատրաստում

  Մշակված է վերապատրաստողների, ուսուցիչների, դպրոցների առաջնորդների և տնօրենների, ծրագրերի համակարգողների, ՀԿ-ների և համայնքային կազմակերպությունների համար: Ձեռնարկը վերնագրված է « Հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և Մարդու իրավունքների կրթության ուսուցիչների վերապատրաստման գործիք»:

- Գործիք 4. ԿԺՔ-ում որակի հավաստումը

  Մշակված է դպրոցների առաջնորդների և տնօրենների, ծրագրերը համակարգողների, ուսուցիչների, վերապատրաստողների, կրթության համակարգի ղեկավարների և կառավարիչների համար: Հիմնված է Որակի հավաստման և դպրոցի զարգացման ծրագրի վրա, որը իրագործվում է Կրթական քաղաքականության ուսումնասիրության կենտրոնի կողմից (ԿՔՈՒԿ):

Այլ հրատարակություններ՝ ուսումնական նյութեր

- **COMPASS. Ձեռնարկ մարդու իրավունքների կրթության մասին**

  COMPASS-ը մշակված է որպես Մարդու իրավունքների կրթության երիտասարդական ծրագրի մաս, որն իրագործվում է Եվրոպայի Խորհրդի երիտասարդության և սպորտի վարչության կողմից: Ծրագիրը նպատակ ունի մարդու իրավունքները դնել երիտասարդների հետ տարվող աշխատանքի կենտրոնում և դրանով օգնել մարդու իրավունքների կրթությունը ներառելու ուսումնական գործընթացում:

- **Վերապատրաստման լրակազմ՝ Վ-գործիքակազմ**

  Սրանք թեմատիկ, դյուրին օգտագործման հրատարակություններ են՝ գրված երիտասարդների վերապատրաստման և այլ ասպարեզների փորձառու մասնագետների կողմից: Դրանք հանրամատչելի ուղեցույցեր են վերապատրաստման և ուսումնական բանաժողովներում օգտագործելու համար: **Վ**-գործիքակազմը մշակվում է ԵԽ երիտասարդական վարչության կողմից:

- **Բռնությունից զերծ ժողովրդավարական դպրոցների Եվրոպական խարտիա**

  Եվրոպայի Խորհրդի նախաձեռնությամբ Եվրոպայի երիտասարդները, եվրոպացիների կողմից ընդունված հիմնարար արժեքների և սկզբունքների՝ մասնավորապես Մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանության կոնվենցիայի հիման վրա մշակել են Բռնությունից զերծ ժողովրդավարական դպրոցների Եվրոպական խարտիա:

- **ԴՈՄԻՆՈ (DOMINO)**

  Ռասիզմի, մարդատյացության, հակասեմիտիզմի և անհանդուրժողականության դեմ պայքարի ձեռնարկ խմբային աշխատանքի համար (3-րդ վերանայված խմբագրում) (2005 թ.):

- **Կրթական փաթեթ**

  Ոչ ֆորմալ միջմշակութային կրթության գաղափարների, աղբյուրների, մեթոդների և գործողությունների փաթեթ՝ նախատեսված երիտասարդների և մեծահասակների համար (2005 թ.):

- **Մարդու իրավունքների Եվրոպական կոնվենցիա. մեկնակետ ուսուցիչների համար:**

  Մարդու իրավունքների կրթության փաստերի ժողովածու՝ դասարանում մ ա ր դ ո ւ իրավունքների կրթության կիրառման համար:

Ընթերցանության այլ նյութեր

- EDC policies and regulatory frameworks (2003)

  ISBN 92-871-4949-6
- Responsibility: from principles to practice – Proceedings, Delphi, October 1999 (2001)

  ISBN 92-871-4511-3
- EDC: Words and Actions (2001)

  ISBN 92-871-4507-5
- Concepts of democratic citizenship (2001)

  ISBN 92-871-4452-4
- Adopted texts on education for democratic citizenship (2003)

  ISBN 92-871-5167-9
- Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (2000)

  ISBN 92-871-3984-9
- Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies – Report (2001)

  ISBN 92-871-4509-1
- Learning democracy: education policies within the Council of Europe (2005)

Կայքէջ

Կրթությունը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության և ԿԺՔ ծրագրի մասին տեղեկատվությունը տե՛ս հետևյալ կայքում.

http://www.coe.int/edc/en

Գրականություն

Ժողովրդավարություն և դպրոցների ժողովրդավարական ղեկավարում

Apple, M and Beane, J	(1995)	*Democratic schools*, Buckingham, Open University Press
Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds)	(1995)	*Creating and managing the democratic school*, London, Falmer Press
Davies, L	(1998)	*School councils and pupil exclusions*, Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham, UK (published by School Councils UK,www.schoolcouncils.org)
Flutter, J and Ruddock, J	(2004)	*Consulting pupils: what's in it for schools?*, London, RoutledgeFalmer
Hannam, D H	(2001)	*A pilot study to evaluate the impact of the student participationaspects of the citizenship order on standards of educationin secondary schools*, London, Community Service Volunteers (CSV) - online at www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf
Harber, C and Meighan, R (eds)	(1989)	*The democratic school*, Ticknall, Education Now Books
Harber, C	(1992)	*Democratic learning and learning democracy: educationfor active citizenship*, Ticknall, UK, Education Now Books
Harber, C (ed)	(1995)	*Developing democratic education*, Ticknall, UK, Education Now Books (available through www.edheretics.gn.apc.org)
Harber, C	(1996)	*Small schools and democratic practice*, Nottingham, UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
Inman, S and Burke, H	(2002)	*School councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
Ruddock, J, Chaplain, R and Wallace, G (eds)	(1996)	*School improvement: what can pupils tell us?* London, David Fulton Publishers
Trafford, B	(1997)	*Participation, power-sharing and school improvement*, Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
Trafford, B	(2003)	*School councils, school democracy, school improvement: why, what, how*, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Դպրոցի խորհուրդ/աշակերտական խորհրդարան և ազատ ժամանակի շրջանակ

Mosley, J	(1996)	*Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA
Mosley, J and Tew, M	(2000)	*Quality circle time in the secondary school: a handbook ofgood practice*, London, David Fulton Publishers School Councils UK various A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: www.schoolcouncils.org
Trafford, B	(2006)	*Raising the student voice: a framework for effective school councils*, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Փոփոխվող հասարակություն

Fullan, M	(2001)	*Leading in a culture of change*, San Francisco, USA: Jossey Bass Hargreaves, A (2003) *Teaching in the knowledge society*, Maidenhead, UK: Open University Press
Putnam, R	(2001)	*Bowling alone: the collapse and revival of American community*, New York, USA: Simon & Schuster Ltd
Ridderstrale, J and Nordstrom, K	(2001)	*Funky business*, London, UK; Financial Times Prentice Hall
Sennett, R	(2000)	*The corrosion of character: personal consequences of work in the new capitalism*, London, UK; WW Norton & Company Ltd

Ի՞նչ է ժողովրդավարական կառավարումը, և ինչպե՞ս կարող է այն նպաստել դպրոցներին՝ երիտասարդներին պատրաստելու, որ դառնան մասնակցող, ժողովրդավարական չափահաս քաղաքացիներ: Ինչպե՞ս կարող են դպրոցները և այլ կրթական հաստատությունները գնահատել՝ ինչպես են նրանք նպաստում իրենց սովորողների կրթությանը հանուն ժողովրդավարական քաղաքացիության (ԿԺՔ):

Նայելով այն եղանակներին, որոնցով իրենց դպրոցները գործում են օրըստօրե, այս դասագրքի հեղինակները՝ երկուսն էլ միջնակարգ դպրոցի տնօրեններ, նկարագրում են, թե ինչպես է ձևավորվում դեպի ժողովրդավարություն տանող ճանապարհը, օգնում են ընթերցողներին գնահատել՝ որքան է առաջ ընթացել իրենց դպրոցը, և տալիս են այլ գործնական խորհուրդներ՝ սկսելու, շարունակելու և գնահատելու իրենց ընթացքը:

Այս ձեռնարկը գործնական միջոց է, որը ստեղծված է կամրջելու համար ԿԺՔ-ում տեսության և պրակտիկայի անջրպետը: Սա մասն է այն միջոցների, որոնք միասին կազմում են Եվրոպայի խորհրդի «ԿԺՔ-ի փաթեթը»:

Education for Democratic Citizenship and Human Rights

COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

www.coe.int

Եվրոպայի խորհուրդը ունի 47 անդամ երկրներ, որոնք փաստորեն ծածկում են ամբողջ Եվրոպայի մայրցամաքը: Նա ձգտում է մշակել ընդհանուր ժողովրդա-վա-րական և իրա-վական սկզբունքներ՝ հիմնված Մարդու իրավունքների եվրո-պական կոնվենցիայի և ան-հատի պաշտպանությանը վերաբերող այլ ուղեցույց տեքստերի վրա: Այն օրից ի վեր, երբ հիմնադրվեց 1949թ.՝ երկրորդ համաշ-խարհ-հային պատերազմի հետևանքով, Եվրոպայի խորհուրդը խորհրդանշում է հաշ-տություն:

ISBN 978-92-871-7181-8

9 789287 171818

€13/US$20

http://book.coe.int

Եվրոպայի խորհրդի հրատարակչություն