სკოლების დემოკრატიული მმართველობა

COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

სკოლების დემოკრატიული მმართველობა

ელისაბეთ ბეკმენი
ბერნარდ ტრაფორდი

წინამდებარე ნაშრომში წარმოდგენილ მოსაზრებებზე პასუხისმგებელნი არიან ნაშრომის ავტორები და ავტორთა მოსაზრებები შესაძლოა არ ასახავდეს ევროპის საბჭოს ოფიციალურ პოზიციას.

ყველა უფლება დაცულია. დაუშვებელია წინამდებარე გამოცემაში შესული მასალის თარგმნა, გამრავლება ან გავრცელება ნებისმიერი ფორმით ან საშუალებით, ელექტრონული (CD-Rom, ინტერნეტი და ა. შ.), მექანიკური, მათ შორის, ფოტოგრაფიული, ჩანაწერით თუ ინფორმაციის შენახვისა და გავრცელების სხვა ნებისმიერი საშუალებით, კომუნიკაციის დირექტორატის საჯარო ინფორმაციისა და გამოცემების განყოფილების (F-67075 Strasbourg Cedex ან publishing@coe.int) წინასწარი წერილობითი ნებართვის გარეშე.

მთარგმნელი: მაია გვიტიძე

რედაქტორი: ნათია ნაცვლიშვილი

დაკაბადონება: ბესიკ დანელია

ყდის დიზაინი: გრაფიკული დიზაინის განყოფილება, ევროპის საბჭო

2013, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი

© Council of Europe

http://book.coe.int

სარჩევი

1. წინასიტყვაობა 5
2. რას წარმოადგენს სკოლების დემოკრატიული მმართველობა? 8
3. რა სარგებელი მოაქვს დემოკრატიულ მმართველობას? 10
4. სკოლების დემოკრატიული მმართველობის ძირითადი სფეროები 12
5. როგორია ჩემი პოზიცია? ღირებულებები და ქცევა 21
6. ნაბიჯ-ნაბიჯ: დემოკრატიული მმართველობისაკენ მიმავალი გზა 34

   ძირითადი სფერო 1: მმართველობა, ხელმძღვანელობა, მართვა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება 36

   ძირითადი სფერო 2: ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება 45

   ძირითადი სფერო 3: თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა 55

   ძირითადი სფერო 4: მოსწავლეების დისციპლინა 65
7. ხშირად დასმული შეკითხვები სკოლის დემოკრატიული მმართველობის შესახებ 73
8. წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები ევროპის ქვეყნებიდან 77
9. დემოკრატიული მმართველობა: მოდელები და ზოგადი მახასიათებლები 86
10. დასკვნა 91

    დანართი I: სამუშაო გეგმის ფორმა 93

    დანართი II 95

    წყაროები 106

1. წინასიტყვაობა

წინამდებარე სახელმძღვანელო ნაწილია სერიისა, რომელიც ევროპის საბჭოს მიერ შემუშავებულ „ინსტრუმენტთა ნაკრებს“ წარმოადგენს და ეხმარება სკოლებსა და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებებს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ხელშეწყობისა და განვითარების საქმეში (იხილეთ დანართი II). დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება უმნიშვნელოვანეს საფუძველს ქმნის ევროპის საბჭოში შემავალი ქვეყნების ერთობლივი, ჭეშმარიტი წარმატებისათვის, დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე: სწორედ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება წარმოადგენს იმის ძირითად გარანტს, რომ ახალგაზრდა მოქალაქეების მომავალი თაობა მზად იქნება და აღიჭურვება ყველა საჭირო რესურსით, რომელიც საშუალებას მისცემს, მონაწილეობა მიიღოს, როგორც იმ საზოგადოების შიგნით, რომელსაც ეკუთვნიან, ასევე, ფართო საზოგადოებასა და მთლიანი ევროპის ფარგლებში მიმდინარე დემოკრატიულ პროცესებში. დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება, აქედან გამომდინარე, წარმოადგენს იმ თემას, რომელიც წინამდებარე სახელმძღვანელოში არაერთგზის იქნება წამოჭრილი, ისევე, როგორც ყველა იმ პუბლიკაციაში, რომელიც შეადგენს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ინსტრუმენტთა ნაკრებს.

რას ემსახურება წინამდებარე სახელმძღვანელო?

წინამდებარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს სკოლების დემოკრატიული მმართველობის ინსტრუმენტს, თუმცა იგი ესადაგება ყველა ტიპის საგანმანათლებლო დაწესებულებას და, რეალურად, ყველა იმ სფეროს, რომელიც ახალგაზრდობის განათლებას ემსახურება. სახელმძღვანელოში სიტყვა „სკოლას“ ზოგადი დატვირთვა გააჩნია და არანაირად არ გამორიცხავს განათლების სხვა ფორმებსა თუ გარემოს. მსგავსად ამისა, ყველა ის პირი, რომელიც განათლებას იღებს საგანმანათლებლო დაწესებულებაში, იწოდება „მოსწავლედ“, თუმცა საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ აღნიშნული ტერმინი გულისხმობს მცირე ასაკის მოსწავლეებსაც (რომლებიც არასდროს არიან იმდენად მცირე ასაკის, რომ ადრე იყოს მათთვის დემოკრატიულ საზოგადოებაში ცხოვრებისა და დემოკრატიისა და დემოკრატიული მოქალაქეობის შესახებ სწავლება), ისევე, როგორც მოზარდებს.

წინამდებარე სახელმძღვანელო ემსახურება მკითხველის მიერ იმის გაცნობიერებას, თუ რა წვლილი შეაქვს სკოლას მოსწავლეებისათვის დემოკრატიული მოქალაქეობის შესახებ სწავლების საქმეში და, საბოლოო ჯამში, მათი ზრდასრულ, დემოკრატიული საზოგადოების სრულფასოვან მოქალაქეებად ჩამოყალიბების საქმეში, რაც ხორციელდება სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობასა და ადამიანების ქცევაზე დაკვირვების საშუალებით. აქედან გამომდინარე, წინამდებარე სახელმძღვანელო არ წარმოადგენს სკოლებში მოქალაქეობის სწავლების ინსტრუმენტს, არც დემოკრატიის, დემოკრატიის შესახებ განათლების და თუნდაც დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების თეორიასა და პრინციპების კრებულს, არამედ წარმოადგენს პრაქტიკულ ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია თეორიასა (მაგალითად, როდესაც ჩნდება კითხვა: როგორ მოვამზადოთ ახალგაზრდა თაობა, რომ დემოკრატიულ პროცესებში ჩართულ მოქალაქეებად ჩამოყალიბდნენ?) და პრაქტიკას (მაგალითად, როდესაც პასუხი ასეთია: სასკოლო ცხოვრების ყველა ასპექტში, ყველა დონეზე მიმდინარე დემოკრატიულ პროცესებში პრაქტიკული მონაწილეობით) შორის არსებული სხვაობის აღმოფხვრა. სწორედ ამ მიზნით, სახელმძღვანელოს დასაწყისში მოცემულია რამდენიმე განმარტება; აღწერილია, თუ როგორ იღებს ფორმას და როგორ იშლება დემოკრატიისაკენ სავალი გზა; ეხმარება მკითხველს, გამოარკვიოს, თუ რამდენად წინ არის წასული მისი სკოლა დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე და აწვდის მას პრაქტიკულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეუდგნენ ამ გზაზე სვლას ან როგორ მიაღწიონ წინსვლასა და წარმატებას გზაზე, რომელსაც ისინი ადგანან, იმ მიღწევების ადეკვატური შეფასების საშუალებით, რომელიც ამ მიმართულებით იქნა განხორციელებული.

ვისთვის არის განკუთვნილი წინამდებარე სახელმძღვანელო?

არ არსებობს სრულყოფილი დემოკრატია; არ არსებობს სრულყოფილი სკოლა; და არ არსებობს სრულყოფილად დემოკრატიული სკოლა! წინამდებარე სახელმძღვანელოს ძირითადი ნაწილი ეძღვნება სკოლის ხელმძღვანელობას, ესაა ტერმინი, რომელიც დღეს გულისხმობს ზოგადად იმ პროფესიონალებს, რომლებიც სათავეში უდგანან სკოლის მართვის პროცესებს, რომლებიც ძირითადად ფლობენ ძალაუფლებას და რომლებსაც გააჩნიათ პასუხისმგებლობა მასზედ, თუ როგორ ვითარდება პროცესები სკოლაში. წინამდებარე სახელმძღვანელოს ძირითადი ნაწილის ავტორები ყოველივე ამას მისაღებად მიიჩნევენ! ჩვენ მოქმედ

ხელმძღვანელობას წარმოვადგენთ, თუმცა ვაცნობიერებთ, რომ არ ვართ ერთადერთი ძალა ჩვენს სკოლებში, რომელიც ფლობს ზემოთ აღნიშნულ ძალაუფლებასა და ავტორიტეტს. მაგრამ სკოლის წარმომადგენელი, რომელიც პირველი იქნება, ვინც გაეცნობა ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ სახელმძღვანელოს (ვიდრე მას სხვებს გადასცემდეს გასაცნობად, რისი დიდი იმედიც გვაქვს!) არის სწორედ სკოლის დირექტორი, ვინაიდან, მისი აქტიური მხარდაჭერისა და მუშაობის გარეშე, დემოკრატია ფეხს ვერ მოიკიდებს და ვერ განვითარდება: ამგვარად, მოცემულ კონტექსტში, ჩვენ მიერ სიტყვა „დირექტორი“ გამოყენებულია „ლიდერის“ დატვირთვით და იმედი გვაქვს, მკითხველი მოგვიტევებს ტერმინების ამგვარ თავისუფალ გამოყენებას, რაც შეგნებულად არის გაკეთებული.

მაგრამ დემოკრატიას სხვა დაინტერესებული მხარეებიც გააჩნია. წინამდებარე სახელმძღვანელო ასეთივე წარმატებით შეიძლება იქნა გამოყენებული ყველა იმ პირის მიერ, რომელიც დაინტერესებულია არიან სკოლის წარმატებით. მოსწავლეები — ბავშვები და ახალგაზრდები, რომელთა ასაკიც (ამ სახელმძღვანელოს მიხედვით) განისაზღვრება 4 წლიდან (ან უფრო ნაკლები ასაკიდან) 20 წლამდე (ან უფრო მეტ ასაკამდე), მიუხედავად იმისა, სასკოლო გარემოში იმყოფებიან ისინი, უნივერსიტეტში, კოლეჯში თუ სამუშაო ადგილზე — წარმოადგენენ იმ ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც უდიდეს ინტერესს ავლენენ როგორც განათლების მიმართ, რომლითაც მათ უზრუნველყოფენ, ასევე იმის მიმართ, თუ როგორ ხდება მათთვის ამ განათლების მიწოდება. გადაჭრით ვერ განვაცხადებთ, რომ დემოკრატიულ პროცესებში მონაწილეობას არ გააჩნია საწყისი ასაკობრივი ზღვარი, პირიქით, ჩვენ ვაცხადებთ, რომ ამ სწავლების დაწყება ყველაზე ეფექტურია იმ მომენტიდან, როცა ბავშვი საგანმანათლებლო დაწესებულებაში შეაბიჯებს, მცირე ასაკის ბავშვები საუკეთესოდ ითვისებენ დემოკრატიის ღირებულებებს და მარტივად ეგუებიან დემოკრატიულ საზოგადოებაში ცხოვრებას.

მშობლებსა და ფართო საზოგადოებას აინტერესებს, თუ რა განათლებას იღებს მომავალი თაობა და, აგრეთვე, ამ განათლების შედეგები. ხოლო მასწავლებლებს, აღმზრდელებსა და სკოლასა თუ სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში დასაქმებულთა როგორც უფლებას, ასევე, მოვალეობას წარმოადგენს ის, რომ მონაწილეობა მიიღონ ამ დაწესებულებებში მიმდინარე საგანმანათლებლო პროცესებში. აქედან გამომდინარე, სკოლის ხელმძღვანელების მოვალეობას წარმოადგენს დაინტერესებულ მხარეებთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარება და შენარჩუნება. წინამდებარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია ყველასათვის, პარტნიორებისათვის თუ დაინტერესებული მხარეებისათვის, ვინც ჩართულია ახალგაზრდა თაობის განათლების პროცესში.

რატომ უნდა ვიხელმძღვანელოთ მოცემული ნაშრომით?

რატომ უნდა იხელმძღვანელონ საგანმანათლებლო დაწესებულებათა ხელმძღვანელობამ და ახალგაზრდა თაობის განათლებაში ჩართულმა სხვა პირებმა მოცემული რეკომენდაციებით? მომდევნო ორ თავში შევეცდებით, პასუხი გავცეთ ამ კითხვას. მოკლედ რომ ვთქვათ, ეს მათ ინტერესებს ემსახურება. დემოკრატიული სტრუქტურისა და ფუნქციის მატარებელი სკოლა არა მარტო ხელს შეუწყობს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებასა და აღსაზრდელთა დახმარებას, რათა მათ ღირსეული ადგილი დაიკავონ საზოგადოებაში, როგორც დემოკრატიულ პროცესებში ჩართულმა მოქალაქეებმა, არამედ, ასევე, იგი იქცევა ეფექტურ დაწესებულებად, სადაც განათლების პროცესი ხალისით მიმდინარეობს და სადაც ასპარეზი ეძლევა შემოქმედებას. განუზომელია ის ღირებულება, რომელსაც საგანმანათლებლო დაწესებულება ამ პროცესების ხელშეწყობით იღებს, ამის დამადასტურებელი ფაქტები დღითიდღე გროვდება წარმოებული კვლევების საფუძველზე. აქედან გამომდინარე, წინამდებარე სახელმძღვანელოში არ ხდება მხოლოდ იმ ამოცანის აღწერა, რომელიც მორალურად მართებულ ქმედებაში მდგომარეობს, დემოკრატიის გზაზე დადგომა სასკოლო გარემოს გაუმჯობესებისაკენ წინ გადადგმული პრაგმატული ნაბიჯია, რისი საშუალებითაც სკოლაში მიმდინარე სწავლის პროცესი სასიამოვნო და უფრო პროდუქტიული ხდება.

როგორ მოქმედებს ინსტრუმენტი?

ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ მოცემული სახელმძღვანელო მკითხველისათვის პროფესიული დისკურსის სახეს მიიღებს. თქვენ გეძლევათ საშუალება, სახელმძღვანელოში შემოთავაზებული, სკოლების მმართველობაში სხვადასხვა დოზით დანერგილი დემოკრატიული პრაქტიკის საზომების მიხედვით შეაფასოთ თქვენს სკოლაში არსებული სიტუაცია. ეს პროცესის დასაწყისია. თქვენ აფასებთ, თუ რა ეტაპზე იმყოფებით თქვენ და თქვენი სკოლა, რის შედეგადაც გეძლევათ შემდგომი ნაბიჯების დემოკრატიულად დაგეგმვის საშუალება, რაშიც, დიდი იმედი გვაქვს, დაგეხმარებათ ის რჩევები და რეკომენდაციები, რომლებიც წინამდებარე სახელმძღვანელოშია მოწოდებული, რა მიზანსაც ემსახურება ეს ნაშრომი. ამგვარად, ჩვენ შევეცდებით, აღვწეროთ ის სიტუაციები და ინდიკატორები, რომლებიც, ჩვენი თვალთახედვით, საერთო ხასიათისაა და

შემოგთავაზოთ პარალელის გავლება ჩვენს თვალთახედვასა და თქვენს გამოცდილებას შორის. ვიმედოვნებთ, რომ ნამდვილად შედგება ჩვენი, როგორც კოლეგებს შორის თანამშრომლობა.

ამის შემდგომ, წინამდებარე სახელმძღვანელო გთავაზობთ ორ მოკლე თავს, რომელშიც ახსნილია, თუ რა იგულისხმება სკოლების დემოკრატიულ მმართველობაში და რაში მდგომარეობს ის სარგებელი, რაც ამგვარ მმართველობას მოაქვს საგანმანათლებლო დაწესებულებისათვის.

შემდეგ თქვენ გაეცნობით მოცემული სახელმძღვანელოს ძირითად ნაწილს. მე-4 თავში მოცემულია ის ოთხი ძირითადი სფერო, რომელიც ჩვენ, ჩვენი მიზნებიდან გამომდინარე, გამოვყავით სკოლის მმართველობაში. ვიმედოვნებთ, რომ მოგეცემათ სურვილი, ამ კუთხით გააანალიზოთ თქვენთვის მნიშვნელოვანი სხვა საკითხები, იმ სამუშაო გეგმის ფორმის გამოყენებით, რომელსაც ჩვენ გთავაზობთ დანართში I — მაგრამ არა მანამდე, სანამ სრულად არ გაეცნობით წინამდებარე სახელმძღვანელოში შემოთავაზებულ რჩევებსა და რეკომენდაციებს!

სკოლაში მიმდინარე პროცესების გაანალიზება წინამდებარე სახელმძღვანელოში შემოთავაზებული ძირითადი სფეროების მიხედვით, საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ, თუ რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს სკოლაში განხორციელებული პროცესები დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებას. ამის შეფასება შესაძლებელია დემოკრატიული განვითარების ოთხი ეტაპის გამოყოფით, რის შესაძლებლობასაც ნებისმიერი სკოლა იძლევა: დაწყებული პირველი ეტაპით, სადაც დემოკრატიული პროცესების ნიშნებიც კი არ არის გამოკვეთილი (ავტორიტარული), და დამთავრებული მოწინავე დემოკრატიული პროცესებით (ეტაპი 4).

სახელმძღვანელოს მე-5 თავში გავრცობილია ეს მოსაზრებები, დეტალურად არის განხილული ის ღირებულებები, რომლებიც საფუძვლად უდევს სკოლების დემოკრატიული მმართველობის პროცესებს და ქცევის ის ნორმები, რომლებიც გამომდინარეობს ამ პროცესებიდან. სახელმძღვანელოს მე-6 თავში მოწოდებულია მოსაზრებები და სტრატეგიები, რომლებიც წინა თავებში აღწერილი ერთი ეტაპიდან მეორე ეტაპზე გადასვლისათვის უნდა იქნეს გამოყენებული.

სახელმძღვანელოს მე-5 თავში მოწოდებულია სკოლებში დემოკრატიული პრაქტიკის დამკვიდრებასთან დაკავშირებული, ხშირად დასმული შეკითხვები: მათ საფუძველსაც ძირითადად წარმოადგენს ძალაუფლების დათმობასთან დაკავშირებული, აბსოლუტურად ბუნებრივი, ფართოდ გავრცელებული შიშები და არასასურველი მოლოდინები, რომელთა გაქარწყლებასა და შემსუბუქებასაც შევძლებთ ამავე თავში, რისი დიდი იმედიც გვაქვს.

შემდგომ თავში მოყვანილია წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები, ევროპის სხვადასხვა ქვეყნიდან. მე-9 თავში მოცემულია არასასურველი მოლოდინების პოზიტიური ალტერნატივა, რაც უკავშირდება იმ საერთო მახასიათებლებსა და მოდელებს, რომლებიც თან ახლავს ნებისმიერი სკოლის მნიშვნელოვან წინსვლას დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე, აქვე მოყვანილი წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები მკითხველს მიაწვდის მოსაზრებებს იმ სტრატეგიების შესახებ, რომლებიც თავიანთი სკოლების განვითარებისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ.

დანართი I წარმოადგენს სპეციალურ ფორმას, რომელიც დაგეხმარებათ საკუთარი ანალიზის წარმოებაში, წინამდებარე სახელმძღვანელოში მოცემული მიდგომების გამოყენებით. და ბოლოს, დანართში II, ავტორი დელფინ ლაიგიოსი, ევროპის საბჭოს კონსულტანტი, გთავაზობთ ევროპისა და ევროპის საბჭოს საგანმანათლებლო პოლიტიკაში დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების შემოტანის საფუძვლების მიმოხილვას.

ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ წინამდებარე სახელმძღვანელო საინტერესო, მიმზიდველი და, რაც მთავარია, სასარგებლო და გამოსადეგი იქნება თქვენთვის.

ავტორთა შესახებ:
ელისაბეთ ბეკმენი, დირექტორი ტულინგის გიმნაზიაში, რომელიც წარმოადგენს საჯარო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას სტოკჰოლმის სამხრეთ ნაწილში, სადაც ირიცხება 16-დან 19 წლამდე ასაკის 660 მოსწავლე. მასთან დაკავშირება შესაძლებელია შემდეგი ელფოსტის მისამართზე: Elisabeth.backman@edu.botkyrka.se
ბერნარდ ტრაფორდი, დირექტორი უოლვერჰამპტონის ჰუმანიტარულ სკოლაში, რომელიც წარმოადგენს კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას ინგლისში, სადაც ირიცხება 10-დან 18 წლამდე ასაკის 670 მოსწავლე. მასთან დაკავშირება შესაძლებელია შემდეგი ელფოსტის მისამართზე: info@bernerdtrafford.com

2. რას წარმოადგენს სკოლების დემოკრატიული მმართველობა?

სკოლის ხელმძღვანელობამ, როგორც პრაქტიკული საქმიანობის გახორციელებისას, ასევე, სტრატეგიების შემუშავებისას, უნდა გაითვალისწინოს ისეთი მძლავრი ფაქტორები, როგორებიცაა: კანონმდებლობა, საგანმანათლებლო პროგრამები, ადგილობრივი თვითმმართველობა, მშობლები, მოსწავლეები, ფინანსური რესურსები, სოციალურ-ეკონომიკური გარემო, კონკურენცია და სხვ. ამ ფაქტორთა უმრავლესობა მუდმივად განიცდის ცვლილებებს და არ ექვემდებარება სკოლის ხელმძღვანელთა კონტროლს. მხოლოდ ეფექტური მენეჯმენტი საკმარისი არ არის. დღეს სკოლის ხელმძღვანელობას მუშაობა უწევს „მეტ-ნაკლებად დეცენტრალიზებულ სისტემაში, რომელიც ეფუძნება ბევრი ავტონომიური მოდელის კომპლექსურ ურთიერთქმედებას“.[1] ტერმინი „სკოლის მმართველობა“, რომელიც ხშირად არის გამოყენებული წინამდებარე სახელმძღვანელოში, ნიშნავს სკოლის ხელმძღვანელობას ფართო გაგებით, რომელიც მოიცავს როგორც ინსტრუმენტულ, ასევე, იდეოლოგიურ ასპექტებს. აღნიშნულ ტერმინში სიტყვა „დემოკრატიული“ მიანიშნებს, რომ სკოლის მმართველობა ეფუძნება ადამიანის უფლებათა ღირებულებებს, მოსწავლეების, სკოლაში დასაქმებული პერსონალისა და ყველა დაინტერესებული მხარის საჭირო რესურსებით აღჭურვასა და მათი ჩართულობის უზრუნველყოფას სკოლის ფარგლებში მიმდინარე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში.

> ჰალასზი საუბრობს სკოლების მმართველობასა და მართვას შორის განსხვავებაზე: მნიშვნელოვანია, ხაზგასმით აღინიშნოს, რომ ამ ორი ტერმინის მნიშვნელობები ერთმანეთთან მტკიცედ არის ურთიერთდაკავშირებული, მაგრამ, ამავე დროს, ერთმანეთისაგან ძალიან განსხვავდება. მაშინ, როცა სიტყვა „მმართველობა“ გამოიყენება სკოლისა და საგანმანათლებლო სისტემათა საჯაროობის აღსანიშნავად, სიტყვა „მართვა“ გამოხატავს მმართველობის ტექნიკურ და ინსტრუმენტულ ასპექტებს. ჩვენი მმართველობა ხორციელდება იმ პროცესებსა და პირებზე, რომელთა განვითარებისა და ქცევის წინასწარ განჭვრეტა სრული სიზუსტით შეუძლებელია (მაგალითად, იმის გამო, რომ არსებობს ავტონომიური ერთეულები, რომლებსაც შეუძლიათ თავიანთი ინტერესების დაცვა და საკითხებისა და პრობლემების ალტერნატიული გადაჭრის გზებზე მოლაპარაკება). მართვის ობიექტს წარმოადგენს ის პროცესები და პირები, რომელთა განვითარებისა და ქცევის წინასწარ განჭვრეტა მარტივია. მმართველობის დროს ჩვენ მივმართავთ მოლაპარაკებებს, ვცდილობთ, დავარწმუნოთ სხვები, მივდივართ გარიგებებზე, ვახორციელებთ ზეწოლას და ა.შ. ვინაიდან არ ვფლობთ სრულ კონტროლს მათზე, ვინც ჩვენი მმართველობის ქვეშ იმყოფება. მართვის დროს, ჩვენ გავცემთ განკარგულებებსა და ინსტრუქციებს, ვინაიდან მივიჩნევთ, რომ ამის მტკიცე და ლეგიტიმური ძალაუფლება გაგვაჩნია. როდესაც საგანმანათლებლო სისტემებზე ვსაუბრობთ, ჩვენ ვარჩევთ ტერმინ „მმართველობის“ გამოყენებას (...). როდესაც ვსაუბრობთ სკოლებზე, როგორც ორგანიზაციულ ერთეულებზე, უფრო ხშირად გამოვიყენებთ ტერმინს „მართვა“. თუმცა ვინაიდან სკოლები დღითიდღე უფრო და უფრო ღია ინსტიტუტების სახით გვევლინება, რომელთა საფუძველსაც კონკრეტული ადგილობრივი სოციალური და ეკონომიკური გარემო წარმოადგენს და რომლებიც ხასიათდება სხვადასხვა და მრავალი საჭიროებისა და ინტერესის კომპლექსურობით, ამ დონეზეც, ჩვენ ვირჩევთ ტერმინ „მმართველობის“ გამოყენებას.

ვინაიდან მოცემულ მრავალ და მრავალფეროვან ფაქტორზე კონტროლი შეუძლებელია მხოლოდ აღმასრულებელი ძალაუფლების მქონე პირისა თუ პირების მიერ, თანამედროვე სკოლაში, ღია და დემოკრატიული მიდგომა, წარმატებული და მყარი ხელმძღვანელობის განხორციელების ერთადერთ გზას წარმოადგენს. თუმცა, სკოლების დემოკრატიული მმართველობა არ არის მხოლოდ სკოლის ხელმძღვანელობის შენარჩუნების გზა; მას სხვა, გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი საფუძვლები და გამართლება აქვს.

ეთიკური საფუძვლები

არსებობს საყოველთაო შეთანხმება დემოკრატიული ღირებულებების თეორიის შესახებ: „ყველა ადამიანი იბადება თავისუფალი და ყველა მათგანს გააჩნია ღირსება და უფლებები.“[2] „ბავშვს, რომელსაც შეუძლია,

[1] გაბორ ჰალასზი: სკოლებისა და საგანმანათლებლო სისტემათა მმართველობა, მრავალფეროვნების ხანაში: ნაშრომი, რომელიც მომზადდა ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი 21-ე კონფერენციისათვის, რომელიც მიეძღვნა „საერთაშორისო განათლებას“, ბუდაპეშტი 2003 წელი.

[2] ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია, 1948 წელი.

გამოთქვას თავისი აზრი, აქვს აზრის გამოხატვის და გაზიარების უფლება, აზრისა და რწმენის თავისუფლება.“[3] პრაქტიკულად, ყველა ქვეყანასა და ყველა სკოლას გააჩნია ამგვარი, წერილობითი ფორმით ჩამოყალიბებული პოლიტიკა. მაგრამ თუ ჩვენს სურვილს წარმოადგენს დემოკრატიულ ღირებულებათა რეალური დანერგვა საზოგადოებაში, საჭიროა ამ ღირებულებების ყოველდღიურ საქმიანობაში გამოყენება. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის ლიდერისათვის და, მით უმეტეს, სკოლის ხელმძღვანელებისათვის.

პოლიტიკური საფუძვლები

ჭეშმარიტი ლტოლვა დემოკრატიისაკენ უნდა გამოვლინდეს ადრეული ასაკიდან. იმ ქვეყნებში, რომლებსაც დემოკრატიის ხანგრძლივი პრაქტიკა აქვთ, აშკარად დგას საშიშროება, რომ ახალგაზრდა თაობა დემოკრატიას თავისთავად პროცესად მიიჩნევს და დემოკრატიულ პროცესებში მონაწილეობას ნაკლები ინტერესით მოეკიდება. იმ საზოგადოებებში, რომელთაც დემოკრატიის ხანმოკლე ისტორია გააჩნიათ და სადაც დემოკრატიის საფუძვლები მეტ-ნაკლებად მყიფეა, ნებისმიერი შეცდომა უფლებათა ხელყოფის საფრთხის წინაშე აყენებს მთლიან საზოგადოებას. მაგრამ, იმ შემთხვევაში, თუ საზოგადოების წევრები პრაქტიკული გამოცდილებით სწავლობენ თუნდაც რამდენიმე დამახასიათებელი პრობლემის მოგვარებას დემოკრატიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესებით, მათი რწმენა დემოკრატიისა და დემოკრატიულ ღირებულებათა მიმართ მტკიცდება და მათ მეტად სურთ, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ პოლიტიკაში, როგორც იმ უშუალო საზოგადოებაში, რომელსაც ეკუთვნიან, ასევე, ეროვნული მასშტაბით.

სწრაფადცვალებადი საზოგადოება

ინფორმაციის ნაკადის შეჩერება ან თუნდაც კონტროლი შეუძლებელია. ჩვენ ვერ დავიცავთ მომავალ თაობას მისი შემოტევისაგან. მეორე მხრივ, სწორედ ეს ფაქტორი განაპირობებს იმას, რომ დღევანდელი ახალგაზრდა თაობა ყველაზე კარგად ინფორმირებულ თაობას წარმოადგენს, კაცობრიობის ისტორიაში არსებულ ყველა თაობასთან შედარებით. როგორ უნდა ვასწავლოთ ახალგაზრდა თაობას ის, თუ როგორ შეარჩიონ და როგორ შეაფასონ მათთვის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია, როცა ჩვენ არ ვიმყოფებით იმ პოზიციაში, რომ მათ მაგივრად მივიღოთ გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ რა არის მათთვის კარგი და რა — ცუდი? ცენზურასა და აკრძალვებზე გაწეული ამაო ძალისხმევის ნაცვლად, უმჯობესია, ვასწავლოთ კრიტიკული და თავისუფალი აზროვნება.

დღესდღეობით, საზოგადოებაში, სადაც კეთილდღეობა უმთავრეს საზრუნავს წარმოადგენს, გამოკვეთილია ღირებულებათა გადატანა ჯგუფიდან ინდივიდუალურ პიროვნებაზე, ასევე, ტენდენცია — საკუთარი თავის მოქალაქის ნაცვლად მომხმარებლად იდენტიფიცირებისა. როდესაც მშობელს არ აკმაყოფილებს ადგილობრივი სკოლის რაიმე ასპექტი, რომელშიც მისი შვილი სწავლობს, ისინი არ მიმართავენ პოლიტიკურ ქმედებას, არ უკავშირდებიან სკოლის საბჭოს და არ აქტიურობენ მშობელთა საბჭოებში. ნაცვლად ამისა, გამოსავალს იმაში ეძებენ, რომ ემიჯნებიან სკოლას, რეალურად აღარ ერთვებიან საკუთარი შვილის განათლების პროცესებში და, რიგ შემთხვევაში, ცდილობენ, გაამართლონ შვილი, როდესაც იგი სკოლაში მეცადინეობებს არ ესწრება; ან ისეთ საზოგადოებებში, სადაც ამის შესაძლებლობა არსებობს, გადაყავთ სხვა სკოლაში. ნებისმიერი ამ გამოსავალთაგანი უარყოფითად აისახება ბავშვის განათლების პროცესზე, სკოლაზე და, უფრო ხშირად, მოსწავლეზე. აქტიური მოქალაქეობისადმი ინტერესის გაღვივების მიზნით, ჩვენ საკუთარი მაგალითით უნდა დავუმტკიცოთ საკუთარ შვილებს, რომლებიც ჩამოყალიბების პროცესში იმყოფებიან, რომ საერთო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში ჩართვა ღირს ძალისხმევად და, ხშირ შემთხვევაში, ეს სახალისო პროცესია.

საზოგადოება მუდმივ და სწრაფ ცვლილებას განიცდის. იმ საკითხების სიაში, რომლებიც ჩვენ 21-ე საუკუნის დასაწყისში უნდა მოვაგვაროთ, წარმოდგენილია რამდენიმე პრობლემური საკითხი, რომელთა წინამდებარე სახელმძღვანელოში განხილვაც მიზანშეწონილად მიგვაჩნია. საწარმოები და ადამიანები, რომლებიც მსოფლიოს ერთი კუთხიდან მეორეში გადაადგილდებიან, ცვალებადი ეკონომიკური, დემოგრაფიული და კულტურული სტრუქტურები, ტექნოლოგიური ინოვაციები, შესაძლებლობებთან ერთად, გარკვეულ საფრთხეებსაც შეიცავს. სახელმწიფო თუ ადგილობრივი საზოგადოება დაუცველია და ურთიერთობს იმ გლობალურ ძალებთან, რომლებიც დემოკრატიის კონტროლს არ ექვემდებარება. მეორე მხრივ, ჩვენ აუცილებლად უნდა გავაცნობიეროთ ყველა ის დადებითი შედეგი, რომელიც გლობალიზაციამ შემოიტანა ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მრავალფეროვნება და ცვლილებები შესაძლებლობებად უნდა აღვიქვათ და ჩვენს შვილებს ამ ყველაფრის ადეკვატური განათლება მივცეთ.

[3] ბავშვის უფლებათა კონვენცია, მუხლები 12-14, გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია, 1989 წელი.

3. რა სარგებელი მოაქვს დემოკრატიულ მმართველობას?

სკოლის დემოკრატიული მმართველობა სკოლისათვის სარგებლის მომტანია, ვინაიდან მისი საშუალებით:

1. უმჯობესდება დისციპლინა:

უპირველეს მიზეზად იმისა, რომ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში არ ჩაერთონ დაინტერესებული მხარეები, მაგალითად, მოსწავლეები, სახელდება დისციპლინა. იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეები არ ექვემდებარებიან მკაცრად განსაზღვრულ მარტივ წესებს, რომელთა დარღვევის შემთხვევაში, დამრღვევის წინააღმდეგ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ღონისძიებები ხორციელდება, როგორ შეიძლება გვქონდეს მოლოდინი, რომ ისინი გააზრებული გადაწყვეტილების მიღებასა და საკუთარ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის აღებას შეძლებენ? თუმცა, გამოცდილება და კვლევა გვიჩვენებს, რომ მოსწავლეები, რომელთაც ნდობას უცხადებენ, უფრო მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან თავიანთ ქცევებსა და მოქმედებებს. წესები აუცილებელია, მაგრამ ნდობაზე დაფუძნებული წესები გაცილებით ეფექტური და მდგრადია, ვიდრე მუქარასა და შიშზე დაფუძნებული წესები და, რაც მთავარია, ამგვარი წესები მაშინაც კი დაცულია, როდესაც სუბიექტს არავინ აკონტროლებს.

2. უმჯობესდება სწავლის პროცესი:

სწავლა ინდივიდუალური პროცესია. მასწავლებელს შეიძლება გააჩნდეს საკუთარი მოსაზრება იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს სწავლის პროცესი, მაგრამ ინდივიდუალურ მოსწავლეს საკუთარი სწავლის სტილი გააჩნია. დემოკრატიულ გარემოში მოსწავლეებს მეტი თავისუფლება ეძლევათ, აირჩიონ, თუ როგორ სურთ, რომ ისწავლონ და, აგრეთვე, გარკვეულწილად, იმის თავისუფლებაც, რომ აირჩიონ, თუ რა ისწავლონ. დაბალ მოსწრებასა და მოტივაციის ნაკლებობასთან დაკავშირებული პრობლემები მნიშვნელოვნად მცირდება, როდესაც მოსწავლეს მეტი თავისუფლება აქვს მინიჭებული, თავად აირჩიოს, თუ რა სურს, რომ ისწავლოს, როგორ სურს, რომ ისწავლოს და, იმ შემთხვევაში, თუ ამის საშუალება არსებობს, როგორ სურს რომ შეფასდეს მისი მიღწევები სწავლაში.

> გუსტავ ტროლენი ისტორიის მასწავლებელია ტულინგის გიმნაზიაში, რომელიც მხოლოდ მაღალი საფეხურისათვის განკუთვნილ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას წარმოადგენს შვედეთში. მთლიანი კურსის განმავლობაში, მოსწავლეებმა სამი გამოცდა უნდა ჩააბარონ... თითოეულ გამოცდაზე მათ ეძლევათ საშუალება, თავად აირჩიონ, თუ რა ტიპის გამოცდის ჩაბარება სურთ: ნაშრომის მომზადება, ტრადიციული ტესტის ტიპის გამოცდა, სადაც მათ კითხვებზე პასუხის გაცემა მოუწევთ, თუ ზეპირი გამოცდა. არსებობს მხოლოდ ერთი პირობა: სამივე გამოცდიდან ყველა არ უნდა იყოს ერთი ტიპის. ერთი გამოცდა მაინც უნდა განსხვავდებოდეს დანარჩენი ორი გამოცდისაგან. არჩევანის ამგვარი თავისუფლება შესაძლებელია არც თუ დიდ თავისუფლებას შეიცავდეს, მაგრამ იგი მოსწავლეებში თავდაჯერების განცდას ამძაფრებს და ანელებს გამოცდასთან დაკავშირებით მათი მღელვარების ხარისხს.

3. მცირდება კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა:

როდესაც ადამიანთა ჯგუფი ერთმანეთთან ხშირად ურთიერთობს, შედარებით ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, ყოველთვის არსებობს კონფლიქტის წარმოქმნის რისკი. სკოლის საზოგადოების შიგნით არსებული განსხვავებები და ურთიერთგაგების ნაკლებობა, შეუწყნარებლობის, დისკრიმინაციის, დაშინებისა და ძალადობის საფუძვლადაც კი შეიძლება იქცეს. ავტორიტარულ გარემოში, სადაც წოდებასა და სოციალურ მდგომარეობას გაცილებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე, ვთქვათ, ინდივიდუალურ უფლებებს, საზოგადოების წევრებმა, შესაძლებელია, თვითგადარჩენის მიზნით, გარკვეული კავშირები შექმნან, რათა თავი დაცულად იგრძნონ და შეეცადონ, საკუთარ კეთილდღეობაზე იზრუნონ. ეს პროცესები საკმაოდ კარგ ნიადაგს ქმნის დისკრიმინაციისა და დაშინების პოლიტიკის წარმოქმნისათვის. იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ შეძლებთ მოსწავლეებში ურთიერთპატივისცემის გრძნობის ჩანერგვას, სკოლის ეზო გაცილებით უფრო უსაფრთხო და სასიამოვნო გარემოდ გადაიქცევა.

4. სკოლა კონკურენტუნარიანი ხდება:

სკოლის მმართველობის დეცენტრალიზაცია და სკოლებს შორის კონკურენცია არსებითად ახალ მოვლენებს წარმოადგენს ევროპის ქვეყნების უმეტესობაში. კონკურენცია განსაკუთრებით მძაფრი შეიძლება იყოს.

თანამედროვე ევროპის მოქალაქეები კარგად არიან ინფორმირებულები, ხშირად მათ კარგი განათლება აქვთ მიღებული და სამოქალაქო უფლებებს, ჩვეულებრივ, თავისთავად მოვლენად აღიქვამენ. ისინი საზოგადოებისაგან მოელიან იმ სურვილებისა და მოთხოვნების პატივისცემას, რომელიც თავიანთ შვილებთან დაკავშირებით გააჩნიათ და, ასევე, თავიანთი შვილების სურვილებისა და მოთხოვნების პატივისცემას. ბავშვების აღზრდა აღარ არის ზემდგომებისადმი უსიტყვო დაქვემდებარების პრინციპებით მართული პროცესი. აუცილებელია, სკოლები შეეგუონ ამ მოსაზრებას. იმ შემთხვევაში, თუ მშობლებს ექმნებათ შთაბეჭდილება, რომ მათ შვილებს არასათანადოდ ეპყრობიან, მათი დამოკიდებულება სკოლისადმი მკვეთრად უარყოფითი ხდება — ან სადაც ამის საშუალება არსებობს, მშობლები ცდილობენ, თავიანთი შვილები განარიდონ ამგვარ გარემოს და სხვა სკოლაში გადაიყვანონ.

5. გარანტირებულია მდგრადი დემოკრატიის მომავალი

ბავშვები არ იქცევიან ისე, როგორც ჩვენ მივუთითებთ; ისინი იქცევიან ისე, როგორც ჩვენ ვიქცევით. სკოლებში დემოკრატიაზე საუბრებს არანაირი აზრი არ ექნება, თუ ჩვენ თვითონ დემოკრატიული პრინციპებით არ ვიხელმძღვანელებთ ცხოვრებაში. საკმარისი არ არის მოსწავლეებისათვის თავისუფლების მინიჭება ისეთ მარტივ საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, როგორიცაა კედლების ფერი საკლასო ოთახში, როდესაც საკლასო ოთახს რემონტი სჭირდება. მოსწავლეებს გარკვეული ზემოქმედება და გავლენა უნდა ჰქონდეთ პროცესებზე, რათა რეალურად შეიგრძნონ ის პასუხისმგებლობა, რომელიც თან ახლავს ისეთი საკითხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას, რომლებიც მათ სწავლასა და სკოლაში ყოველდღიურ ყოფას უკავშირდება: როგორიცაა, მაგალითად, სწავლის მეთოდები, სკოლის პოლიტიკა, სემესტრის დაგეგმვა, ბიუჯეტის განაწილებასთან დაკავშირებული საკითხები, ახალი პერსონალის დასაქმება სკოლაში და ა.შ. რა თქმა უნდა, ყოველივე ამის მოგვარება მოკლე დროში შეუძლებელია და, ამასთანავე, არ არსებობს სტანდარტული მეთოდები, რომლებიც ყველასათვის ერთი იქნება, მაგრამ, ჩვენ მტკიცედ გვჯერა, რომ ეს წარმოადგენს, ევროპის მასშტაბით, ახალგაზრდა თაობისათვის დემოკრატიული მოქალაქეობის შესახებ განათლების მიწოდების საუკეთესო გზას.

შემდეგ თავში ჩვენ შევეცდებით, უფრო დეტალურად ავხსნათ ის სარგებელი, რომელიც სკოლის დემოკრატიულ მმართველობას უკავშირდება და მოგაწოდოთ რჩევები იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მიიღოთ ეს სარგებელი, ისევე როგორც, სხვა სარგებელი, როგორიცაა სკოლაში ყველასათვის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც აღარ იქნება ქაოსისა და უწესრიგობის დასადგურების შიში.

4. სკოლების დემოკრატიული მმართველობის ძირითადი სფეროები: პირველადი ანალიზი

როგორ აფასებს სკოლის ხელმძღვანელი იმას, თუ რა ეტაპზეა მისი სკოლა დემოკრატიული მმართველობის თვალსაზრისით? თუ რამდენად უწყობს ხელს სკოლის მართვის შერჩეული გზა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებას? შესაძლებელია იმის შეფასება, თუ რამდენად შორს არის წასული სკოლა დემოკრატიის გზაზე? ან რა მანძილი აქვს მას გასავლელი სრულყოფილი დემოკრატიის მისაღწევად?

ერთ-ერთი გზა, რომელიც ამგვარი შეფასებების საშუალებას იძლევა, არის სკოლის ერთ-ერთი ასპექტის აღება და იმის გაანალიზება, თუ როგორ ფუნქციონირებს იგი ამ მიმართულებით, იმ სამი პრინციპის გათვალისწინებით, რომელსაც ევროპის საბჭო დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ფარგლებში გვთავაზობს (იხილეთ დანართი II). ეს პრინციპებია:

- უფლებები და პასუხისმგებლობები
- აქტიური მონაწილეობა
- მრავალფეროვნების დაფასება

ნათელია, რომ საქმიანობის ზოგიერთი სფერო და ის, თუ როგორ ართმევს თავს სკოლა ამ საქმიანობას, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დანარჩენი სფეროები, იმის შეფასებისას, თუ რამდენად დემოკრატიულია სკოლის მმართველობა; ან რამდენად სწორ გზას ადგას იგი დემოკრატიისაკენ სწრაფვის პროცესში; ან არის თუ არა იგი სრულად ავტორიტარული. ჩვენ გამოვყავით ოთხი ასეთი სფერო, ესენია:

- მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება
- ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება
- თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა
- მოსწავლეების დისციპლინა

მოსწავლეთა საბჭო უოლვერჰამპტონის ჰუმანიტარულ სკოლაში, უოლვერჰამპტონი, გაერთიანებული სამეფო

ბუნებრივია, რომ სკოლები აღმოაჩენენ სხვა სფეროებს, რომლებიც ზემოთ მოცემულ ჩამონათვალში აღნიშნული სფეროების თანაბარი ან მათზე მეტი მნიშვნელობის იქნება. ჩვენ მიერ მოცემული ოთხი სფეროს შერჩევა განპირობებულ იქნა იმით, რომ ისინი მრავლის მომცველ სფეროებს წარმოადგენს. ის, თუ როგორ ხორციელდება სკოლის მმართველობა, ხელმძღვანელობა, რამდენად იღებს იგი საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობას და რამდენად ანგარიშვალდებულია იგი საზოგადოების წინაშე, უმთავრესსა და ძირითად მაჩვენებელს წარმოადგენს იმისას, თუ რამდენად დემოკრატიულად იმართება პროცესები. მსგავსად ამისა, იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ ვაღიარებთ, რომ განათლება არის (ან უნდა იყოს) ღირებულებებზე ორიენტირებული, მაშინ ეს ღირებულებები სათავეს უნდა იღებდეს დემოკრატიის პრინციპებიდან, თუ სკოლას ჭეშმარიტად სურს, ხელი შეუწყოს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებას: სწორედ ამას გულისხმობს ჩვენ მიერ მოწოდებულ ჩამონათვალში მოცემული მეორე ძირითადი სფერო.

მესამე ძირითადი სფერო, შესაძლებელია, ერთი შეხედვით, თემების ნარევად მოგვეჩვენოს, მაგრამ ამ თემებს

ბევრი აქვთ საერთო და ისინი ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. თანამშრომლობა და კომუნიკაცია უკავშირდება იმ გზას, რომლითაც სკოლა ფუნქციონირებს იმ კონკრეტულ საზოგადოებაში, რომელსაც იგი ემსახურება და იმას, თუ როგორ რეაგირებს იგი ამ საზოგადოებაში შექმნილ ვითარებებზე; ასევე, უკავშირდება იმ მოსწავლეებთან ურთიერთობას, ვის განათლებასაც ემსახურება იგი და მათ მშობლებს, რომლებიც დაინტერესებულ მხარეს წარმოადგენენ. თანამშრომლობა და კომუნიკაცია ასევე უკავშირდება იმას, თუ რამდენად აქტიურ და მონდომებულ პარტნიორს წარმოადგენს სკოლა სხვა ორგანიზაციებისათვის: მაგალითად, ადგილობრივი საქმიანი წრეები და ორგანიზაციები სკოლისათვის მხოლოდ ფინანსების მოპოვების საშუალებას წარმოადგენს, თუ სკოლა ცდილობს, ჭეშმარიტი ორმხრივი ურთიერთობა დაამყაროს მათთან, რაც ორივე მხარისათვის სასარგებლო იქნება? კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა იმავე სფეროებს უკავშირდება, ვინაიდან, ევროპის ფარგლებში სკოლების გაუმჯობესებისაკენ სწრაფვამ (რომელიც, ბევრ ქვეყანაში, კომბინირებულია მთავრობის მიერ წახალისებულ, სკოლებს შორის კონკურენციასთან), იმ შემთხვევაში, თუ იგი კარგად არ არის ორგანიზებული, შესაძლებელია, დემოკრატიული თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის წინააღმდეგ იმოქმედოს. ამგვარად, ამ სფეროს შეფასებისას, საჭიროა, ასევე, შეფასდეს სკოლის უნარი, თანამშრომლობასა და კონკურენციას შორის გარკვეული ბალანსის გამოძებნისა და მართვის თვალსაზრისით. დემოკრატია, რა თქმა უნდა, ძალიან ხშირად გულისხმობს სწორედ ამგვარ პრობლემათა გადაჭრის გზების ძიებას, და არა მათ მიჩქმალვას ან მიშვებას, რათა ისინი ადამიანებს შორის კონფლიქტში გადაიზარდოს.

მეოთხე ძირითად სფეროდ ჩვენ მოსწავლეების დისციპლინა შევარჩიეთ, ვინაიდან იგი (უფრო სწორად კი, დისციპლინის ნაკლებობა) წარმოადგენს ძალიან ბევრი სკოლის საზრუნავს და, ფაქტობრივად, ევროპის მასშტაბით სკოლის სისტემათა საერთო საზრუნავს. არსებობს, ასევე, დამახინჯებული წარმოდგენა, რომლის გავრცელებაშიც ფრიად დიდი წვლილი მიუძღვის პრესასა და ტელევიზიას, რომ, თითქოს დემოკრატია სკოლაში დისციპლინას უშლის ხელს. დისციპლინა ასევე გამოკვეთილ სფეროს წარმოადგენს, როცა დანარჩენი სფეროები ერთმანეთთან დაკავშირებული კომპონენტების კომბინაციას ქმნის; მაშასადამე, დისციპლინა ყველაზე მარტივ სფეროდ უნდა იქნეს მიჩნეული.

არასწორი იქნება იმის მიჩნევა, რომ სკოლა, ჩვენ მიერ გამოყოფილ რომელიმე სფეროში შეიძლება სრულად დემოკრატიული იყოს — რომ აღარაფერი ვთქვათ იმ სფეროებზე, რომლებსაც სკოლები თავად შეარჩევენ — ან დემოკრატიულ მმართველობას აბსოლუტურად ეწინააღმდეგებოდეს. დემოკრატიას, ძალიან ხშირად, გზას უწოდებენ და ნებისმიერი სკოლა, რომელიც ამ გზაზე საკუთარი პოზიციის გარკვევას ცდილობს, აუცილებლად აღმოაჩენს, რომ ზოგიერთ სფეროში იგი საკმაოდ წინ არის წასული, ხოლო ზოგიერთ სფეროში მხოლოდ გზის დასაწყისშია. ეს სრულებით ბუნებრივია და უიმედობის საფუძველი არ უნდა გახდეს! პირიქით, ჩვენ უნდა გაგვამხნევოს მიღწევებმა და წარმატებებმა და განახლებული ძალებით უნდა შევუდგეთ იმ სფეროების მოწესრიგებას, სადაც ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია ამ ოთხივე ძირითადი სფეროს ანალიზი, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამი პრინციპის მიხედვით. ჩვენ მიერ მოყვანილი ოთხი ძირითადი სფეროდან თითოეულის განხილვისას, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამ პრინციპზე დაყრდნობით, ჩვენ შევეცადეთ, გამოგვეკვეთა ოთხი ეტაპი დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე და მოგვეწოდებინა თქვენთვის ამ ეტაპებიდან თითოეულის მარტივი დახასიათება, რასაც ერთვის კომენტარები, იმ სკოლისათვის დამახასიათებელი, რომელიც შესაბამის ეტაპზე იმყოფება.

პირველი ეტაპი ყველა სფეროში ახასიათებს სკოლას, რომელიც ჯერ არ დასდგომია დემოკრატიისაკენ სავალ გზას და რომელიც მოძველებულ ავტორიტარულ ღირებულებებს ეჭიდება.

მე-4 ეტაპი ახასიათებს სკოლას, სადაც დემოკრატიული ღირებულებები და პრაქტიკა სკოლის ცხოვრების ყველა ასპექტშია დამკვიდრებული. შეგვიძლია აქედან გამომდინარე ვიმსჯელოთ, რომ სკოლა, რომელიც მე-4 ეტაპზე იმყოფება, „კარგ სკოლას“ წარმოადგენს? ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ ეს ასეა. საჭიროა, საყოველთაოდ შევთანხმდეთ იმაზე, რომ დემოკრატიულ საზოგადოებაში სკოლის მიზანს წარმოადგენს ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, სადაც მოსწავლეები საკუთარი პოტენციალის სრულად გამოვლენას შეძლებენ: როგორც აკადემიური მოსწრების თვალსაზრისით, ასევე, ცხოვრებისეული უნარების გამომუშავების თვალსაზრისითა და დემოკრატიულ საზოგადოებაში ჩართულობისა და პროცესებში მონაწილეობის თვალსაზრისით. რაც უნდა მაღალი აკადემიური მოსწრება ჰქონდეს სკოლას, იმ შემთხვევაში, თუ დანარჩენ ორ ასპექტში წარმატებას ვერ აღწევს, კარგ სკოლას ვერ ვუწოდებთ.

მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს, რომ მოცემულ ცხრილში, მე-4 ეტაპთან მიახლოებისას, უჯრები ერთმანეთს ერწყმის. ჩვენ მიერ წარმოებული კვლევისას, ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ რაც უფრო წინ არის წასული სკოლა დემოკრატიის თვალსაზრისით, მით უფრო შეთანხმებული ხდება მისი სხვადასხვა სფეროში გაწეული საქმიანობის როგორც სტილი, ასევე, გამოყენებული მოდელები, რაც სრულიად მოსალოდნელი იყო და სწორედ ამას გულისხმობს უჯრების შერწყმა ჩვენ მიერ მოცემულ ცხრილში.

ის დახასიათებები, რომლებიც გამოყენებულია მოცემულ ცხრილში, ძალიან მოკლე აღწერას წარმოადგენს. მას შემდეგ, რაც თქვენ გაეცნობით ცხრილში მოცემულ ოთხივე ეტაპს და შეადარებთ მათ სკოლაში არსებულ სიტუაციასა და თქვენს საკუთარ გამოცდილებას, საჭიროა, გადაინაცვლოთ შემდგომ თავზე, სადაც უფრო დეტალურად არის განხილული ის ღირებულებები და ქცევის წესი, რომელიც განსაზღვრავს და ახასიათებს თითოეულ ეტაპს, ოთხი ძირითადი სფეროდან თითოეულის შემთხვევაში, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამი პრინციპის თვალსაზრისით.

ძირითადი სფერო 1	მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება				
	უფლებები და მოვალეობები			აქტიური მონაწილეობა	მრავალფეროვნების დაფასება
ძირითადი სფეროების ინტერპრეტაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების თვალსაზრისით: ზოგადი მახასიათებლები	(ა) სკოლის ხელმძღვანელობა პასუხისმგებელია (ადგილობრივი ან ეროვნული) მთავრობის წინაშე ან სკოლის ადგილობრივი საბჭოს წინაშე – ზემდგომი ხელისუფლების მიმართ, მაგრამ ცნობს და ასრულებს საკუთარ უპირველეს მოვალეობებს, რომელიც მას დაინტერესებულ მხარეთა წინაშე გააჩნია.	(ბ) სკოლის ხელმძღვანელობა ძალაუფლებას იზიარებს დაინტერესებულ მხარეებთან.	(გ) მართვა და ყოველდღიური საკითხების მოგვარება მათი უფლებების დაცვით, ვისაც უშუალოდ ეხება საკითხების ირგვლივ მიღებული გადაწყვეტილებები: გადაწყვეტილებების აღსრულება ხორციელდება ეთიკის ნორმებისა და ადამიანის ღირსების პატივისცემით.	სკოლის ხელმძღვანელობა აღიარებს და ხელს უწყობს საერთო საკუთრებასა და ყველა დაინტერესებული მხარის მიერ პასუხისმგებლობის გაზიარებას.	სკოლის ხელმძღვანელობა აფასებს და ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას.
ეტაპი 1 მახასიათებლები	სკოლის ხელმძღვანელობა პასუხისმგებლობასა და ანგარიშვალდებულებას გრძნობს მხოლოდ ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ (ბიუროკრატებისა და „ძლიერთა ამა სოფლისა“ მიმართ).	ავტორიტარული, კონსულტაციების გარეშე.	პასუხისმგებლობები გადანაწილებულია სამსახურების მიხედვით, სადაც დაკისრებული მოვალეობა უნდა შესრულდეს, მოქმედების თავისუფლების გარეშე.	ხელმძღვანელობა მხოლოდ საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას - გმირულად იღებს მთლიან ტვირთს.	ხელმძღვანელობა აღიარებს მრავალფეროვნების არსებობას, მაგრამ არ აფასებს მას.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„მე პასუხისმგებელი ვარ“*	*„მე უკეთ ვიცი“*	*„მიხედეთ საკუთარ საქმეს“*	*„პასუხს მე ვაგებ თქვენ მაგივრად“*	*„რასაც არ უნდა წარმოადგენდე ამ სკოლის ფარგლებს მიღმა, აქ შენ მხოლოდ მოსწავლე ხარ“*
ეტაპი 2 მახასიათებლები	სკოლის ხელმძღვანელობას გარკვეული წარმოდგენა აქვს დაინტერესებულ მხარეებზე და იმ შესაძლო უარყოფით გავლენაზე, რაც აისახება მათზე.	სკოლის ხელმძღვანელობა საქმის კურსში აყენებს დაინტერესებულ მხარეებს, ვიდრე განახორციელებდეს საკუთარ გადაწყვეტილებას.	მოქმედების თავისუფლება დაშვებულია მხოლოდ მნიშვნელოვანი შეზღუდვებითა და კონტროლით. მიზანს წარმოადგენს დაწესებულების უხარვეზოდ ფუნქციონირება.	ფორმალური პასუხისმგებლობა მოქმედების გარეშე – გმირულად იღებს პასუხისმგებლობის მთელ ტვირთს და გამოდის „წამებულის“ როლში.	ხელმძღვანელობა აღიარებს როგორც გენდერული, ასევე, სხვა მრავალფეროვნების არსებობას, მაგრამ არანაირ ნაბიჯებს არ დგამს მის დასაფასებლად.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„მე ვიღებ პასუხისმგებლობას, რაც არ უნდა მძიმე იყოს იგი“*	*„კარი ყველასათვის ღიაა – მაგრამ არა საკუთარი აზრის გამოთქმისათვის!“*	*„აკეთე ისე, როგორც სწორად მიიჩნევ, მაგრამ ჯერ მე ჩამაყენე საქმის კურსში.“*	*„რატომ არ იღებთ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობას?“*	*„ესშესაძლებელია მოსალოდნელი იყოს გოგონასგან, მაგრამ არა ისეთი დიდი ბიჭისაგან, როგორიც შენ ხარ!“*
ეტაპი 3 მახასიათებლები	სკოლის ხელმძღვანელობა აცნობიერებს, რომ დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებები ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ზემდგომთა მოთხოვნები და გარკვეულ კავშირებს ამყარებს სხვადასხვა საინიციატივო ჯგუფთან.	არაფორმალური კონსულტაციები, სადაც ინფორმაციის შეგროვება და მიწოდება არასისტემურად წარმოებს.	პასუხისმგებლობასთან ერთად, პირებს მოქმედების სრული თავისუფლება ენიჭებათ, მხოლოდ ზოგად სფეროებში, დაწესებულების უხარვეზოდ ფუნქციონირება კვლავაც უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს.	ხელმძღვანელობა პასუხისმგებლობას ჭეშმარიტად უზიარებს სხვებს – მხოლოდ ისეთ „მსუბუქ“ სფეროებში, როგორიცაა დღესასწაულებისა და ღონისძიებების მოწყობა, არაპროგრამული ღონისძიებები და სხვა.	ხელმძღვანელობა აღიარებს მრავალფეროვნებას; ამის მოქმედებებით გამოხატვა შესაძლებელი ხდება ისეთ მარტივ შემთხვევებში, როგორიცაა სკოლის პუბლიკაცია; არსებობს წესები, რომლებიც დისკრიმანაციას კრძალავს; სკოლა აღიარებს

					რელიგიურ მრავალ-ფეროვნებას; სკო-ლაში მოსწავლეების მიღება ინკლუზიუ-რობის პრინციპს ემყარება; გათვალისწინებულია სპეციალური საჭიროებები და შესაძლებლობების ხელშეწყობა, სქესისა და წარმომავლობის გარჩევის გარეშე. მაგრამ სწავლების მეთოდებსა და სასკოლო პროგრამაში არ არის გათვალისწინებული მრავალფეროვნება.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„მე ჩემს ავტონომიას ვიყენებ იმისათვის, რომ შევიძინო მეგო-ბრები და დავაკმაყო-ფილო დაინტერე-სებულ მხარეთა საჭიროებები.“*	*„კარი ყველასათვის ღიაა – შეგიძლიათ გამოთქვათ საკუ-თარი მოსაზრებები.“*	*„შეგიძლია, როგორც გსურს, ისე გაართვა თავი.“*	*„ჩვენ მოგვწონს პასუხისმგებლობის გაზიარება საერთო ინტერესების სფეროში“*	*„ჩვენ ვამაყობთ იმით, რომ ჩვენი სკოლა ინკლუზიური განათლების დაწესე-ბულებას წარმოად-გენს. მოდით, ეხლა სწავლას მივხედოთ“*
ეტაპი 4 მახასიათებლები	სკოლის ხელმძღვანელობა, სხვადასხვა დონეზე, კონსენსუსისაკენ და ნდობის მოპოვები-საკენ ისწრაფვის, ფორმალურად აღიარებს პროცესებ-თან დაკავშირებული სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესებს და იყენებს საკუთარ გამოცდილებას, რათა ზეგავლენა იქონიოს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებაზე.	კონსულტაციები მიმდინარეობს რო-გორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ დონეზე, ინფორმაცი-ის სისტემური და სტრუქტურული დინე-ბისა და გაცვლა-გა-მოცვლის თანხლებით.	გადაწყვეტილებების მიღება ხდება შესაბამის დონეებზე (სუბსიდიარულობა), მოქმედების სრული თავისუფლებით. მაგრამ მოსწავლეე-ბისა და დაინტერე-სებულ მხარეთა ინტერესები დაწე-სებულების უხარვე-ზოდ ფუნქციონირე-ბის მიზანზე უფრო მაღლა დგას. ინფორ-მაციის გაცვლა-გამოცვლა დაუბრკო-ლებლად ხდება. არსებობს მოლოდინი კონსულტაციების მაღალ დონეზე სტრუქტურულად წარმართვისა. იმ შემთხვევაში, თუ სისტემური ცვლილე-ბის დანერგვაა საჭი-რო, ამის შესახებ უწყება მიეწოდება ზემდგომ ორგანო-ებს და ცვლილების შესახებ მიმდინა-რეობს მოლაპარა-კებები, ამის შემდეგ კი იგეგმება ცვლილე-ბის დანერგვა.	პასუხისმგებლობის გაზიარება, ყველაზე რთულ სფეროებშიც კი (ბიუჯეტი, სასწავლო გეგმა, სტრატეგიების შემუშავება, მასწავლებელთა მომზადება სკოლის ბაზაზე, თვითგანვითარება, შეფასება, სწავლება და სხვ.)	სკოლის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს იმას, რომ მრავალფეროვნება აღქმული იყოს ადეკვატურად და გამოიყენებოდეს სკოლის მმართველობაში, როგორც ღირებულება. მრავალფეროვნება მოსწავლეებს სძენს დამატებით კომპეტენციას და სკოლას მიმზიდველ გარემოდ აქცევს. იდგმება პოზიტიური ნაბიჯები დაუცველ ჯგუფთათვის, ხელმისაწვდომობისა და ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„რა შემიძლია გავაკეთო შექმნილი სიტუაციის საუკეთე-სო გზით წაყვანისათ-ვის?“*	*„ჩვენ ყველანი ვიღებთ პასუხიმგებ-ლობას გადაწყვეტი-ლების მიღებაზე“*	*„ჩვენ ერთად ვაკეთებთ საქმეს.“*	*„ეს ჩვენი სკოლაა!“ „ჩვენ აქ ყველა ერთად ვართ“*	*„მრავალფეროვნება ჩვენი სკოლის ძირითადი ღირსებაა!“*

ძირითადი სფერო 2	ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება					
	უფლებები და პასუხისმგებლობები	აქტიური მონაწილეობა		მრავალფეროვნების დაფასება		
ძირითადი სფეროების ინტერპრეტაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების თვალსაზრისით: ზოგადი მახასიათებლები	დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების პრინციპები ასახულია სასწავლო პროგრამაში	(ა) მოსწავლეები სარგებლობენ გარკვეული უფლებით, მიიღონ გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რა ისწავლონ	(ბ) გათვალისწინებულია სწავლის განსხვავებული სტილი	(ა) სასწავლო პროგრამა მისაღებია ყველა მოსწავლისათვის	(ბ) სასკოლო წიგნები და სახელმძღვანელოები არ არის მიკერძოებული და ტენდენციური	(გ) განათლება თანაბრად ხელმისაწვდომია ყველასათვის
ეტაპი 1 მახასიათებლები	სასწავლო პროგრამაში არ არის ასახული დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები.	სასწავლო გეგმასა და მისი დეტალებს ერთპიროვნულად განსაზღვრავს სკოლის ხელმძღვანელობა.	სწავლების მეთოდებს არჩევენ მასწავლებლები.	სასწავლო პროგრამის მიზანს წარმოადგენს შესაბამისობა.	სასკოლო წიგნები და სახელმძღვანელოები გამოხატავს და ასახავს წამყვანი ჯგუფის შეხედულებებს. მათ მიიჩნევს ნორმად, ხოლო უმცირესობათა ღირებულებებს – მხოლოდ გადახრებად.	გოგონებს არა აქვთ ხელშეწყობა, ისწავლონ ის საგნები, რომლებიც „ვაჟებისათვის“ განკუთვნილ ტრადიციულ საგნებად არის მიჩნეული.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენს ამოცანას წარმოადგენს მოსწავლეებისათვის წერა-კითხვის სწავლება, დანარჩენზე იზრუნონ მშობლებმა.“*	*„თემების შერჩევა ექსპერტების საქმეა, მათ ეს ყველაზე უკეთ გამოსდით.“*	*„მასწავლებლებს უკეთ გამოსდით სწავლება, როდესაც საკუთარ მეთოდებს იყენებენ.“*	*„ის, რაც ჩვენს ქვეყანას (სკოლას) სჭირდება, არის წესრიგი, და არა ქაოსი.“*	*„სადაც წახვალ, იქაური ქუდი უნდა დაიხურო.“*	*„არსებობს საგნები, რომლებიც გოგონებისათვის უფრო შესაფერისია, ვიდრე დანარჩენი“*
ეტაპი 2 მახასიათებლები	სასწავლო პროგრამაში მოხსენიებულია დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები, მაგრამ არა გარკვევით და მკაფიოდ.	მოსწავლეებს ეძლევათ შესაძლებლობა, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები.	მოსწავლეებს სთავაზობენ მასწავლებლის მიერ შერჩეულ რამდენიმე ალტერნატივას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ სურთ მათ, რომ იმუშავონ.	ხდება განსაკუთრებული საჭიროებების გათვალისწინება. განსხვავებული კულტურული წარმომავლობა ნაკლად მიიჩნევა, რომლის აღმოფხვრაც შესაძლებელია. დამახასიათებელია მცირე ძალისხმევის გაღება მრავალფეროვნების მისაღებად.	შეიძლება გამოვლინდეს ტენდენციური სასკოლო წიგნებისა და სახელმძღვანელოების გამოყენება, მაგრამ იმ ნაწილების გამოტოვებით, რომლებიც შესაფერისად არ არის აღქმული.	განცხადებები კეთდება იმის შესახებ, რომ სკოლა მიესალმება უმცირესობათა მხრიდან გამოთქმულ სურვილს, მათ სკოლაში სწავლის თაობაზე, თუმცა არანაირი პრაქტიკული ნაბიჯები არ იდგმება ინკლუზიური სწავლების ხელშეწყობის თვალსაზრისით.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„სასწავლო პროგრამის ნაწილი სასიამოვნო სასწავლია, იგი პოეზიას გავს.“*	*„უფრო ადვილია წესრიგის შენარჩუნება, როდესაც მოსწავლეებს საკუთარი მოსაზრებების გამოთქმის საშუალებას აძლევ.“*	*„ჩვენ ყოველთვის ვთავაზობთ მოსწავლეებს, აირჩიონ, თუ რა თანმიმდევრობით სურთ სამუშაოს შესრულება.“*	*„არ შევსწრებივარ დისკრიმინაციის გამოვლინებას ჩემს სკოლაში.“*	*„ჩვენ სკოლას არა აქვს იმის შესაძლებლობა, რომ ახალი სახელმძღვანელოების შეძენაზე იზრუნოს მხოლოდ იმის გამო, რომ ძველი სახელმძღვანელოები შეიძლება არ მოეწონოს ერთ ან ორ მოსწავლეს. სხვა პრიორიტეტებზე უნდა ვიზრუნო.“*	*„ჩვენ ძალ-ღონეს არ ვიშურებთ, მაგრამ თუ მათ არ მოსწონთ ჩვენი სკოლა, ვთავაზობთ, სხვა სკოლა შეარჩიონ.“*

ეტაპი 3 მახასიათებ-ლები	სასწავლო პროგ-რამის პირველ ნაწილში ასახუ-ლია დემოკრატი-ული მოქალაქეო-ბისა და ადამიანის უფლებათა შესა-ხებ სწავლების ღირებულებები, როგორც ყველა სწავლების საფუძ-ველი. ადგილობ-რივი სკოლის პო-ლიტიკაში ხაზგას-მით არის აღნიშნუ-ლი ადამიანის უფლებათა მნიშვნელობა.	მასწავლებლები მონდომებულები არიან, მოსწავლეები ჩართონ სწავ-ლების პროცესში. მასწავლებლები და მოსწავლეები ერთობლივად გეგმავენ სწავლის პროცესს. ყოველთვის არსებობს ინდივიდუალური არჩევანის საშუალება.		სასწავლო პროგრამა ყველასათვის მისაღები და შესაფერისია.	სკოლიდან იღებენ ტენდენციურ სახელმძღვანე-ლოებს.	დამახასიათებე-ლია უმცირესო-ბათა მოსწრებისა და უნიკალური კულტურული მახასიათებლების იდენტიფიცირება და მათი დაფასება. გენდერულ საკით-ხებზე აქტიურად მიმდინარეობს მსჯელობა.
დამახასიათებე-ლი კომენტარი	*„ჩვენ ძალიან მტკიცედ გვწამს, რომ პატივი უნდა ვცეთ ყველას, ვინც ჩართულია ჩვენი სკოლის საქმიანობაში.“*	*„მოსწავლეების წახალისება, რომ მათ თავად შეარჩიონ შესას-წავლი თემა, მათი მოტივირების საუკეთესო საშუალებაა“*	*„მოსწავლეების მოსწრება ბევრად უკეთესია, როდესაც ისინი სწავლის საკუთარ მეთოდებს იყენებენ.“*	*„როდესაც ჩვენს მრავალკულტუ-რულ სკოლას დაამთავრებენ, ჩვენს ყოფილ მოსწავლეებს განსაკუთრებული კვალიფიკაცია ექნებათ, რაც მათ ძალიან გამოად-გებათ შემდგომ ცხოვრებაში.“*	*„დღესვე დავუკავშირდები რედაქტორს. სახელმძღვანე-ლოებში გადახდი-ლი თანხა უკან უნდა დავიბრუ-ნოთ.“*	*„რატომ ფიქრო-ბენ ბიჭები, რომ მათი სპორტი უფრო მნიშვნე-ლოვანია?“*
ეტაპი 4 მახასიათებ-ლები	დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლე-ბათა შესახებ სწავ-ლების ღირებულე-ბები არა მარტო სასწავლო პროგ-რამაშია ასახული, არამედ, დანახუ-ლია როგორც სას-კოლო ცხოვრების ამოსავალი და ქვა-კუთხედი. სკოლის ეთოსი ეფუძნება თანასწორობასა და ადამიანის უფ-ლებებისადმი პატი-ვისცემას და იკვე-ბება მათით; სკო-ლის ხელმძღვა-ნელობა არა მხო-ლოდ სიტყვით, არამედ საქმითაც ამტკიცებს დემოკ-რატიისადმი ერთ-გულებასა და ადა-მიანის უფლებე-ბისადმი პატივის-ცემას.	„მოსწავლეები, საკუთარი განათლებისა და სწავლის კუთხით, ექსპერტებად აღიქმებიან.“		სკოლის ხელმძღ-ვანელობა რო-გორც სიტყვით, ასევე, საქმით ადასტურებს ღია პატივისცემას მრავალფეროვ-ნების მიმართ.	იმ შემთხვევაში, თუ არატენდენცი-ური სახელმძღვა-ნელო არ არის ხელმისაწვდომი, სკოლა თავად ამუშავებს და ქმნის ამგვარ სახელმძღვანე-ლოს.	მრავალფეროვ-ნების შეთვისება აღიქმება, რო-გორც კიდევ ერთი, ძალიან მნიშვნელოვანი კომპეტენცია — როგორც ყველა მოსწავლისათვის, ასევე, ყველა მასწავლებლი-სათვის.
დამახასიათებე-ლი კომენტარი	*„თუ ჩემს სკოლაში ნებისმიერი პირის მიმართ უპატივცე-მულობას ავლენენ, რასაც არ უნდა ვაკეთებდე, თავს ვანებებ და ვცდი-ლობ, აღვკვეთო ეს გამოვლინება.“*	*„მოსწავლეები ექსპერტები არიან საკუთარი განათლების საქმეში და მათგან ბევრი რამის სწავლა შეგვიძლია ჩვენ, მასწავლებლებს.“*		*„როგორ უნდა ვისწავლოთ ერთმანეთისაგან და როგორ უნდა შევეთვისოთ ერთმანეთს?“*	*„ცუდ წიგნს ჯობია თავად შეადგინო წიგნი“* *„დემოკრატიას შეუძლია, თავად შექმნას საკუთარი მასალა.“*	*„ახლა უკვე ვიწყებთ იმის გაცნობიერებას, თუ რას ვგულის-ხმობთ ინკლუ-ზიურობასა და მრავალფეროვ-ნებაში.“*

ძირითადი სფერო 3	თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა							
	უფლებები და პასუხისმგებლობები			აქტიური მონაწილეობა			მრავალფეროვნების დაფასება	
ძირითადი სფეროების ინტერპრეტაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების თვალსაზრისით: ზოგადი მახასიათებლები	(ა) სკოლა აქტიურად იღწვის თვითგაუმჯობესებისათვის და (იქ, სადაც კონკურენცია ეროვნული პოლიტიკის ნაწილს წარმოადგენს) კონკურენციის პირობებში უპირატესობის მოპოვებისაკენ – მაგრამ ყოველთვის მხოლოდ მოსწავლეებისა და სხვა პარტნიორებისათვის და დაინტერესებული პირებისათვის უკეთესი შედეგების მიღების მიზნით, და არა სტატუსის, მატერიალური კეთილდღეობისა და ძალაუფლების მოხვეჭის მიზნით.	(ბ) სკოლა აქტიურ როლს თამაშობს ადგილობრივი საზოგადოების კეთილდღეობის უზრუნველყოფაში საკუთარი წვლილის შეტანით და გარე ორგანიზაციებს ფართოდ უღებს კარს, რათა მათ პრობლემების მოგვარებაში დახმარება გაუწიონ სკოლას. ყველაზე მაღლა მოსწავლეების უფლებებსა და მათ საჭიროებებს აყენებს.	(გ) მშობლები და ოჯახები მოსწავლეებისა და სკოლის აქტიურ პარტნიორებს წარმოადგენენ და ყველა მხარე სრულად აცნობიერებს საკუთარ უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს, ახალგაზრდების განათლების საქმეში.	(ა) მშობლები და ოჯახები მოსწავლეებისა და სკოლის აქტიურ პარტნიორებს წარმოადგენენ, მათი შვილების განათლების საქმეში. მუდმივად მიმდინარეობს ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ოჯახსა და სკოლას შორის და სკოლასა და სხვა ორგანიზაციებს შორის.	(ბ) სკოლა აქტიურად არის ჩართული საზოგადოებრივ ცხოვრებაში: ორგანიზაციები (არასამთავრობო ორგანიზაციები და საქმიანი წრეები) მიღებული არიან როგორც პარტნიორები, რომლებთანაც თანამშრომლობა ხორციელდება სასწავლო პროგრამებისა და სასწავლო აქტივობების შემუშავების საქმეში, სადაც, უპირველეს ყოვლისა, გათვალისწინებულია მოსწავლეების საჭიროებები.	(გ) თვითგაუმჯობესების მიზნით (კონკურენტულ გარემოშიც კი), სკოლა იმუშავებს საკუთარ სტრატეგიებს, მაგრამ, ამავდროულად, ყოველთვის ითვალისწინებს და იზიარებს სხვა ორგანიზაციათა ეფექტურ პროფესიულ გამოცდილებას.	(ა) სკოლა იღწვის იმისათვის, რომ უზრუნველყოს ინერტულ ან უმცირესობათა ჯგუფებთან სრული კომუნიკაცია და მათი ჩართულობა.	(ბ) თვითგაუმჯობესებისაკენ სწრაფვა და სტანდარტების ამაღლება არ გულისხმობს გარკვეული ჯგუფების მოკვეთას, რომლებიც შესაძლებელია აღქმულ იქნან, როგორც პროგრესის შემაფერხებელი ჯგუფები.
ეტაპი 1 მახასიათებლები	სკოლა ცდილობს, დაამტკიცოს, რომ იგი საუკეთესოა, და მოსწავლეებიც იმავეს ცდილობენ.	სკოლის ხელმძღვანელობა მთლიანად ორიენტირებულია სკოლის ინტერესებზე და მის უხარვეზო მართვაზე, რისი დაცვაც უპირველეს მიზანს წარმოადგენს.	სკოლა არ ცდილობს მშობლების ჩართვას სკოლაში მიმდინარე პროცესებში და არ გადის მათთან არანაირ კონსულტაციებს: სკოლა ექსპერტია.	სკოლა მშობლებს აწვდის ინფორმაციას საკუთარ დღის წესრიგზე.	„გარეშე პირები არ ერევიან სკოლის საქმიანობაში.“	სხვა ინსტიტუტები აღიქმებიან კონკურენტებად: საუკეთესო პრაქტიკა სკოლის კედლებს იქით არ გადის.	გენდერული თანასწორობის დაცვა სკოლის მოვალეობას არ წარმოადგენს: გოგონებმა თავად უნდა მიხედონ საკუთარ თავს.	უმცირესობები ან არასახარბიელო მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფები მიჩნეულნი არიან, როგორც სტანდარტების დამაკნინებელნი და, შესაბამისად, აღიქმებიან საფრთხედ.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ეს საუკეთესო სკოლაა რეგიონში: შეგიძლიათ შეადაროთ სხვა სკოლებს.“*	*„ჯერ სკოლა“*	*„სკოლამ უკეთ იცის.“*	*„ჩვენ ვაწვდით მშობლებს ინფორმაციას იმაზე, რისი ცოდნაც მათ სჭირდებათ“*	*„ჩვენ არ გვჭირდება გარეშე პირების ჩარევა, ჩვენი საქმე ჩვენ უკეთ გვესმის.“*	*„ჩვენ სხვებზე წინ უნდა ვიდგეთ, არ გავუმჟღავნოთ მათ, თუ რას ვაკეთებთ.“*	„თუ გოგონები გრძნობენ, რომ მათ უსამართლოდ ექცევიან, ამის შესახებ ხმამაღლა უნდა განაცხადონ“	„ისინი ხელს უშლიან იმ მოსწავლეებს, რომლებიც მზად არიან, გულმოდგინედ იმუშაონ.“
ეტაპი 2 მახასიათებლები	სკოლას საკუთარი მოსწავლეების წარმატება სურს, მაგრამ ყველაზე მეტად	სკოლა ნაწილობრივ აცნობიერებს, რომ იგი ფართო საზოგადოების ნაწილს	სკოლა აცნობიერებს, რომ იგი არსებობს, რათა ემსახუროს მოსწავლეებ-	მოსწავლეები და მათი მშობლები დაინტერესებულ მხარეებად მიიჩნევიან – მაგ-	სკოლა პარტნიორულ ურთიერთობას ამყარებს სხვა ორგანიზაციებთან,	სკოლა მზად არის, გაამჟღავნოს საკუთარი პრაქტიკა, მაგრამ მხოლოდ	სკოლა პასიურობას იჩენს ინერტულ ან უმცირესობათა ჯგუფებთან, მიიჩნევს	სკოლა ეჭვის თვალით უყურებს „არასტანდარტულ“ მოსწავლეებს

	იმისათვის, რათა საკუთარი სტატუსი აიმაღლოს.	წარმოადგენს, მაგრამ გაურბის და თითქმის არა აქვს მასთან კავშირი.	სა და, გარკვეულწილად, მათ მშობლებსაც, მაგრამ მათ პარტნიორებად ვერ აღიქვამს ვერანაირ კონტექსტში.	რამ არა მონაწილე მხარეებად, ისინი სკოლის ყოვლისმცოდნეობის ობიექტებს წარმოადგენენ.	მაგრამ მათ სრულ ნდობას არ უცხადებს და მათგან მხოლოდ მატერიალურ დახმარებას ითხოვს.	სტატუსის მოპოვების, და არა გამოცდილების გაზიარების მიზნით.	რა, რომ მათი ჩართულობა მათივე გადასაწყვეტია.	და მათ აღიქვამს, როგორც პრობლემას, რომელთანაც შეგუებაა საჭირო.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენ გვინდა, რომ თქვენ წარმატებულები იყოთ, ნუ გაუტეხავთ სკოლას სახელს.“*	*„ჩვენ მოხარულები ვართ, რომ საზოგადოება ჩვენი სპორტული დარბაზებითა და მოედნებით სარგებლობს.“*	*„ჩვენ ძალიან მკაფიოდ გამოვხატავთ, თუ რას მოველით ჩვენი მოსწავლეებისაგან და მათი მშობლებისაგან.“*	*„ჩვენ მშობლები ყოველთვის ინფორმირებული გვყავს და მათ ნებისმიერ დროს შეუძლიათ, დაგვიკავშირდნენ.“*	*„ჩვენ ბიზნესის გამოცდილება არაფერში გვჭირდება, მაგრამ უარს არ ვამბობთ მათ მიერ შემოთავაზებულ ფინანსურ დახმარებაზე.“*	*„ჩვენი ინოვაციებისა და მიღწევების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებით, რეპუტაციას ვიმაღლებთ.“*	*„ჩვენ არ შეგვიძლია, ვაიძულოთ ისინი, რომ შემოგვიერთდნენ, მათ ეს არ სურთ.“*	*„არაფერი მათ საწინააღმდეგო არ გვაქვს, იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ასრულებენ იმას, რასაც ჩვენ მათგან მოველით.“*
ეტაპი 3 მახასიათებლები	მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს მაღალ სტანდარტებზე მოთხოვნა მკვეთრად აქვთ გამოხატული, ნაწილობრივ მოსწავლეთა საარგებლოდ, მაგრამ, ამავდროულად, კონკურენციის მიზნით.	სკოლა ჩართულია და მხარს უჭერს საზოგადოებრივ აქტივობებს, მაგრამ საკუთარ აქტივობებში საზოგადოების ჩართვისაგან თავს იკავებს.	სკოლას რეგულარული კონტაქტი აქვს მოსწავლეების მშობლებთან და ოჯახებთან; სკოლა მზად არის, მოისმინოს მათი მოსაზრებები.	სკოლა უხვად აწვდის ინფორმაციას საზოგადოებას და მიესალმება მშობლების სურვილს, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები. სკოლა უკავშირდება სხვადასხვა ორგანიზაციას, ისინი ყოველთვის სასურველი სტუმრები არიან სკოლისათვის, განსაკუთრებით, ექსპერტების რანგში, რათა წაიკითხონ ლექცია, ან რჩევა-დარიგება მისცენ მოსწავლეებს.		სკოლა საკუთარ პრაქტიკას თავისუფლად უზიარებს სხვა სკოლებსა და პროფესიონალებს.	სკოლა ძალისხმევას არ იშურებს, მოიზიდოს და პროცესებში ჩართოს როგორც მოსწავლეები, ასევე, მასწავლებ-ლები, რომლებიც უმცირესობათა ჯგუფებს ეკუთვნიან, რათა ხელი შეუწყონ მათ ინტეგრაციას სკოლის კულტურასთან და გზა გაუხსნან წარმატებისაკენ.	
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენ გვინდა, რომ თქვენ მაღალი მოსწრება გქონდეთ, ეს თქვენთვისაც სასარგებლო იქნება და სკოლისთვისაც.“*	*„მივესალმებით იმას, რომ საზოგადოებაში ჩვენი ფუნქცია გვაკისრია.“*	*„ჩვენ გვსურს გავიგოთ, რა გაქვთ ჩვენთვის სათქმელი.“*	*„ჩვენი კარი მუდამ ღიაა მშობლებისათვის და სხვა სტუმრებისათვის.“*		*„ყოველთვის მზად ვართ, გავუზიაროთ სხვებს ის, რაც კარგად გამოგვდის“*	*„ჩვენ ვამაყობთ იმით, თუ როგორ ვახალისებთ და ხელს ვუწყობთ მრავალფეროვნებას.“*	
ეტაპი 4 მახასიათებლები	დამსახურება ეკუთვნით მოსწავლეებს, ფაქტობრივად სწორედ ისინი არიან სარგებლის მომტანნი როგორც სკოლისათვის, ასევე, საზოგადოებისათვის.	ყველა დაინტერესებული მხარე და მთლიანად საზოგადოება აღიქმება არა მარტო როგორც სკოლისათვის სარგებლის მომტანი, არამედ, როგორც სკოლის სარგებელის თანაზიარი.		სკოლა ყველა დაინტერესებულ მხარესა და პარტნიორს აღიქვამს, როგორც ღირსეულსა და ღვაწლმოსილს და, ასევე, სკოლის სარგებლის თანაზიარ მხარეს: უფრო მეტი, ვიდრე პარტნიორობა, ეს არის ჭეშმარიტი დემოკრატიული კავშირი.				
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენ თქვენი წარმატება თქვენივე სასიკეთოდ გვსურს, თუმცა ამით არც ჩვენ ვიზარალებთ!“*	„ჩვენ ყველა ერთად ვიღვწით და ვთანამშრომლობთ ყველას საკეთილდღეოდ.“						

ძირითადი სფერო 4	მოსწავლეების დისციპლინა		
	უფლებები და პასუხისმგებლობები	აქტიური მონაწილეობა	მრავალფეროვნების დაფასება
ძირითადი სფეროების ინტერპრეტაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების თვალსაზრისით: ზოგადი მახასიათებლები	დემოკრატიული საზოგადოების მოქალაქეთა უფლებები და პასუხისმგებლობები აისახება სკოლაში მოსწავლეთა უფლებებსა და მოვალეობებზე, უფლებებზე, რომლებიც გამომდინარეობს მათი მოვალეობებიდან და მოვალეობებზე, რომელთა მოლოდინიც არსებობს.	მოსწავლეები მოლაპარაკებებს აწარმოებენ და თანხმდებიან წესებზე, საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას ამ წესების გატარებასა და დაცვაზე – როგორც ხელმძღვანელი სტრუქტურების საშუალებით (მაგალითად, სრულყოფილი სისტემა), აგრეთვე, როგორც „კარგი მოქალაქეები“.	უმცირესობათა რიგების წარმომადგენელ მოსწავლეთა საჭიროებები და მოლოდინები ადეკვატურად არის გაზიარებული და მოლაპარაკებებისა და შეთანხმების საფუძველზე გათვალისწინებულია დისციპლინის სტრუქტურაში, რომელიც ყველაზე ვრცელდება
ეტაპი 1 მახასიათებლები	სკოლის მენეჯმენტი ადგენს და ატარებს წესებს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოსწავლეები აშკარა უკმაყოფილებას გამოთქვამენ ამ წესების წინააღმდეგ, ან ცდილობენ, დაუპირისპირდნენ მათ.		წესი წესია და არანაირ შეღავათებს არ ითვალისწინებს განსხვავებული კულტურის, წარმომავლობისა და საჭიროების მქონე პირებისათვის.
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენ გკარნახობთ, რა და როგორ უნდა გააკეთოთ, და თქვენ ასეც მოიქცევით, წინააღმდეგ შემთხვევაში...!“*	*„რაც გევალება არის ის, რომ მოიქცე ისე, როგორც გეუბნებიან.“*	*„შენს მოვალეობას წარმოადგენს, მოერგო მათ.“*
ეტაპი 2 მახასიათებლები	სკოლის მენეჯმენტი ადგენს და ატარებს წესებს, მაგრამ აინტერესებს მოსწავლეების რეაქცია და ხშირად იმედგაცრუებული რჩება.		სკოლას გარკვეული წარმოდგენა აქვს მოსწავლეთა მრავალფეროვნებაზე და, შესაძლებელია, რამდენიმე წესიც ჰქონდეს, რომელიც ითვალისწინებს მრავალფეროვნებას (მაგალითად, ჩაცმულობა და რელიგიასთან დაკავშირებული სხვა ნიუანსები).
დამახასიათებელი კომენტარი	*„ჩვენ გვაინტერესებს, რა გაქვთ ჩვენთვის სათქმელი, მაგრამ თქვენთვის ნათელი უნდა იყოს, რომ სკოლამ თქვენზე უკეთ იცის. მოიქეცით ისე, როგორც ამას წესები გკარნახობთ.“*	*„რატომ არ იღებთ მეტ პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე?“*	*„ჩვენ გვესმის, რომ თქვენ განსხვავებული ხართ: ჩვენ გარკვეულ შეღავათებს გაგიწევთ, მაგრამ თქვენ უნდა ეცადოთ, მოერგოთ წესებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში...!“*
ეტაპი 3 მახასიათებლები	მიუხედავად იმისა, რომ წესებში დათმობები იშვიათობას წარმოადგენს, წესების უმეტესობის მიღება მოსწავლეების მონაწილეობით წარმოებული მოლაპარაკებებისა და მათთან შეთანხმების საფუძველზე ხდება.	ბევრი მოსწავლე თანამშრომლობს და დახმარებასაც გვიწევს ქცევის კოდექსის შემუშავებაში.	უმცირესობათა წარმომადგენლები მონაწილეობენ კონსულტაციებში.
დამახასიათებელი კომენტარი	„ჩვენ შეგვიძლია, ვისაუბროთ ამის შესახებ, მაგრამ არსებობს ზღვარი და ამ ზღვარის დაცვა აუცილებელია, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჩვენ თქვენგან იმედგაცრუებულები დავრჩებით.“		„ჩვენ უზრუნველვყოფთ უმცირესობათა წარმომადგენლების მონაწილეობას წესების შესახებ მოლაპარაკებებში.“
ეტაპი 4 მახასიათებლები	სკოლაში ქცევის კოდექსი და წესები მუშავდება მოსწავლეებთან კონსულტაციებისა და მოლაპარაკებების საფუძველზე, უზრუნველყოფილია უმცირესობათა სრული ჩართულობა ამ პროცესში და მოსწავლეები ამ წესების დანერგვისა და გატარების პროცესში მონაწილეობენ, როგორც „კარგი მოქალაქეები“ და/ან როგორც ავტორიტეტული პირები (დამკვირვებლები).		
დამახასიათებელი კომენტარი	„ქცევის კოდექსის შესახებ გეგმის შემუშავებაში, მოლაპარაკებებსა და მის დანერგვაში ყველა მიიღებს მონაწილეობას, რაც იქნება უსაფრთხოების, კარგი წესრიგისა და ყველასადმი პატივისცემის გარანტი.“		

5. სკოლების დემოკრატიული მმართველობის ძირითადი სფეროები

მიუხედავად იმისა, თუ რა ღირებულებებსა და პრინციპებს მოიცავს კანონმდებლობა და პოლიტიკური დოკუმენტები, სათავეში მდგომთა ქცევა უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად რჩება. სკოლაში პირველად სტუმრობისას, ხშირად ძალიან მარტივად შეგიძლიათ აღმოაჩინოთ ნიშნები, რომლებიც სკოლის დემოკრატიული მმართველობის დონეზე მიუთითებს: ტონი, რომელსაც შეიცავს საინფორმაციო დაფაზე გამოფენილი განცხადებები და შეტყობინებები; მანერა, რომლითაც გხვდებიან მოსწავლეები და სკოლის კოლექტივი; სკოლის კედლებისა და სკოლაში არსებული ავეჯის მდგომარეობა; ურთიერთობები სკოლის ეზოში თუ საკლასო ოთახის გარეთ და სხვა მრავალი დეტალი. ის, თუ როგორ არის პასუხისმგებლობა გადანაწილებული სკოლის ხელმძღვანელს, მოსწავლეებსა და სკოლის კოლექტივს შორის, ნათლად აისახება მათ ქცევებში, ყველა დონეზე.

წინამდებარე თავში მოყვანილია მაგალითები, რომლებიც გვიჩვენებს, თუ რა გავლენას ახდენს ღირებულებები, განსაკუთრებით, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ღირებულებები, სკოლის მმართველობაზე და ყოველდღიურ სასკოლო ცხოვრებაზე. შევეცდებით, უფრო დეტალურად განვიხილოთ ის ოთხი ძირითადი სფერო, რომელზეც წინა თავში ვსაუბრობდით.

1. **მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება**

პირველი ეტაპი:

სკოლის ხელმძღვანელობა პასუხისმგებლობასა და ანგარიშვალდებულებას გრძნობს მხოლოდ ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ (ბიუროკრატებისა და მათ მიმართ, ვის ხელშიც არის ძალაუფლება).	ავტორიტარული, კონსულტაციების გარეშე.	პასუხისმგებლობები გადანაწილებულია სამსახურების მიხედვით, სადაც დაკისრებული მოვალეობა უნდა შესრულდეს, მოქმედების თავისუფლების გარეშე.	ხელმძღვანელობა მხოლოდ საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას – გმირულად იღებს მთლიან ტვირთს.	ხელმძღვანელობა აღიარებს მრავალფეროვნების არსებობას, მაგრამ არ აფასებს მას.

სახელმწიფო კანონმდებლობა, სკოლის ადგილობრივი საბჭოები, პროფესიული კავშირები, მოსწავლეები და მშობლები, ადგილობრივი საზოგადოებები - ყველა გარკვეულ მოთხოვნას უყენებს სკოლის ხელმძღვანელობას, რომელთაგანაც, არც თუ ისე იშვიათად, რიგი მოთხოვნებისა ურთიერთგამომრიცხავია. რა პრიორიტეტებით უნდა იხელმძღვანელოს სკოლის ხელმძღვანელობამ, როდესაც მის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები ერთმანეთთან შეუსაბამოა?

სკოლის ხელმძღვანელი, უპირველეს ყოვლისა, პასუხისმგებელია მისი ზემდგომი ხელმძღვანელობის წინაშე. სკოლაში სკოლის ხელმძღვანელი აღიქმება, როგორც სკოლის საბჭოს წარმომადგენელი და/ან სახელმწიფოს წარმომადგენელი და მისდამი პატივისცემა განპირობებულია მისი თანამდებობრივი მდგომარეობითა და წოდებით.

მოცემულ ეტაპზე ხელისუფლების გაზიარებაზე საუბარიც კი არ არის. გადაწყვეტილების მიღებამდე არ წარმოებს და მიზანშეწონილად არ არის მიჩნეული მოსწავლეებთან ან სკოლის კოლექტივთან კონსულტაციები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ წესები, რომელსაც ხელმძღვანელი ადგენს, მარტივი გასაგებია და არ საჭიროებს განმარტებებს. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ სკოლის ხელმძღვანელი იყენებს მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შემოთავაზებებს ან წინადადებებს, მათი წარმოჩინება ხდება, როგორც მისი ერთპიროვნული გადაწყვეტილებებისა.

შესაძლებელია მოვალეობების გადანაწილება სკოლის სხვა თანამშრომლებზე, მხოლოდ იმ პირობით, თუ მოვალეობის გადაცემას მოსდევს დეტალური ინსტრუქციები, რომლებიც ზედმიწევნით უნდა იქნეს შესრულებული.

პასუხისმგებლობისა და ხელმძღვანელობის გადანაწილება გამორიცხულია. სკოლის ხელმძღვანელი სრულად იღებს პასუხისმგებლობას სკოლაში განხორციელებულ აბსოლუტურად ყველა ქმედებასა და გადაწყვეტილებაზე. ასევე, მზად არის საკუთარ თავზე სრულად აიღოს ბრალეულობა სკოლის წარუმატებლობის შემთხვევაში. სკოლას განუხრელად მხოლოდ მისი ხელმძღვანელი წარმოადგენს.

მრავალფეროვნება აღიქმება, როგორც თანამედროვე საზოგადოების ერთ-ერთი პრობლემა. მნიშვნელოვანია, ცალკეულ პირებთან ურთიერთობის მოგვარება და პრობლემებთან გამკლავება არსებული წესებისა და დადგენილებების ფარგლებში მიმდინარეობდეს, განურჩევლად, ყოველგვარი გამონაკლისების დაშვების გარეშე.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„აქ მე ვარ მთავარი პირი!“

„მე უკეთ ვიცი.“

„შესაძლებელია თქვენ მიერ შემოთავაზებული გზა იოლი გამოსავალი იყოს, მაგრამ ეს კანონში არ წერია და წესები ამას არ ითვალისწინებს.“

„მე ჩემს თავს აღვიქვამ ყოველივე იმის განსახიერებად, რის დაცვა-გატარებასაც სკოლა ცდილობს.“

მეორე ეტაპი:

სკოლის ხელმძღვანელობას გარკვეული წარმოდგენა აქვს დაინტერესებულ მხარეებზე და იმ შესაძლო უარყოფით გავლენაზე, რაც აისახება მათზე.	**სკოლის ხელმძღვანელობა საქმის კურსში აყენებს დაინტერესებულ მხარეებს, ვიდრე განახორციელებდეს საკუთარ გადაწყვეტილებას.**	**მოქმედების თავისუფლება დაშვებულია მხოლოდ მნიშვნელოვანი შეზღუდვებითა და კონტროლით. მიზანს წარმოადგენს დაწესებულების უხარვეზოდ ფუნქციონირება.**	**ფორმალური პასუხისმგებლობა მოქმედების გარეშე – გმირულად იღებს პასუხისმგებლობის მთელ ტვირთს და გამოდის „წამებულის“ როლში.**	**ხელმძღვანელობა აღიარებს როგორც გენდერული, ასევე, სხვა მრავალფეროვნების არსებობას, მაგრამ არანაირ ნაბიჯებს არ დგამს მის დასაფასებლად.**

პირველი ეტაპის დახასიათებაში მოცემული ავტორიტატული ხელმძღვანელობის მაგალითებს სულ უფრო და უფრო იშვიათად ვხვდებით თანამედროვე ევროპაში. მეორე ეტაპზე კვლავ პრიორიტეტად რჩება ლოიალურობა ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ, მაგრამ ჩნდება ნიშნები იმ გარკვეული, თუმცა მეტ-ნაკლებად ბუნდოვანი ძალისხმევისა, რომელიც მიმართულია დაუცველ ინდივიდუალურ პირებზე ზოგადი წესების გავლენის შემცირებისაკენ, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ზემდგომი ხელმძღვანელების მხრიდან წამოსული დირექტივების შესახებ სკოლის ხელმძღვანელი არანაირ უარყოფით კომენტარს არ აკეთებს. ხელმძღვანელს წარმოდგენა აქვს იმ სარგებელზე, რაც დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობამ შეიძლება მოიტანოს და ინფორმაციის გაცვლას კომუნიკაციის საშუალებად აღიქვამს. მაგრამ ეს კომუნიკაცია ძირითადად ცალმხრივი ხასიათის არის და მის მიზანს წარმოადგენს სკოლის ხელმძღვანელის ან სხვა ინსტანციების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა მისაღებობის უზრუნველყოფა.

ამ ეტაპზე ხელმძღვანელი გაურბის პასუხისმგებლობების გადანაწილებას, ვინაიდან ამას სარისკო საქმედ მიიჩნევს, დაინტერესებულ მხარეთა მხრიდან გამოვლენილი უპასუხისმგებლო ქცევებიდან გამომდინარე! კრიტიკა აღიქმება, როგორც არსებული, მოწესრიგებული, ყოველდღიური საქმიანობის ხელის შემშლელი მოვლენა, და არა როგორც გაუმჯობესებისაკენ წინსვლის სტიმული, აქედან გამომდინარე, უსაფრთხოების მიზნით, ძალისხმევა მიმართულია არსებული სისტემისადმი ხალხის მორჩილების უზრუნველყოფისაკენ.

აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ტოლერანტობის შთაბეჭდილების შექმნა. ამავე დროს, მრავალფეროვნება აღიქმება ნორმიდან გადახრად და მასთან გამკლავების მიზანს წარმოადგენს შესაბამისობის მაღალი დონის უზრუნველყოფა.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ეს საკითხი უკვე გადაწყვეტილია, შემდეგი კითხვა?“

„არ მესმის, რატომ არ მოსწონთ ეს ახალი პროცედურა, რომელიც დეტალურად ავუხსენი ბოლო შეკრებაზე.“

„როგორც ჩანს, არ მეთანხმებით. ალბათ საკმარისად ნათლად ვერ გამოვთქვი, რასაც ვგულისხმობდი.“

მესამე ეტაპი:

სკოლის ხელმძღვანელობა აცნობიერებს, რომ დაინტერესებულ მხარეთა საჭიროებები ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ზემდგომთა მოთხოვნები და გარკვეულ კავშირებს ამყარებს სხვადასხვა საინიციატივო ჯგუფთან.	არაფორმალური კონსულტაციები, სადაც ინფორმაციის შეგროვება და მიწოდება არასისტემურია.	პასუხისმგებლობასთან ერთად პირებს მოქმედების სრული თავისუფლება ენიჭებათ, მხოლოდ ზოგად სფეროებში, დაწესებულების უხარვეზოდ ფუნქციონირება კვლავაც უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს.	ხელმძღვანელობა პასუხისმგებლობას ჭეშმარიტად უზიარებს სხვებს – მხოლოდ ისეთ „მსუბუქ“ სფეროებში, როგორიცაა დღესასწაულებისა და ღონისძიებების მოწყობა, არაპროგრამული ღონისძიებები და სხვა.	ხელმძღვანელობა აღიარებს მრავალფეროვნებას; ეს გამოიხატება, ვთქვათ, ისეთ მარტივ შემთხვევებში, როგორიცაა სკოლის პუბლიკაცია; არსებობს წესები, რომლებიც დისკრიმინაციას კრძალავს; სკოლა აღიარებს რელიგიურ მრავალფეროვნებას; სკოლაში მოსწავლეების მიღება ინკლუზიურობის პრინციპს ემყარება; გათვალისწინებულია სპეციალური საჭიროებები და წარმოებს თანაბარი შესაძლებლობების ხელშეწყობა, სქესისა და წარმომავლობის გარჩევის გარეშე. მაგრამ სწავლების მეთოდებსა და სასკოლო პროგრამაში არ არის გათვალისწინებული მრავალფეროვნება.

თქვენ, უპირველეს ყოვლისა, ერთგულებას უცხადებთ ისეთ ღირებულებებს, როგორებიცაა ადამიანის უფლებები. ხელმძღვანელობის ყურადღება გადატანილია მიზნებზე, და არა უმთავრესად წესებზე და დადგენილებებზე. მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს მხოლოდ მათთან კონსულტაციების შემდეგ იღებენ, ვისაც უშუალოდ ეხება ეს გადაწყვეტილებები. შესაძლებლობების ფარგლებში, გადაწყვეტილებების საფუძველს შეთანხმებები წარმოადგენს. სკოლის ხელმძღვანელობა და კოლექტივი, როგორც სიტყვით, ასევე საქმით ადასტურებს, რომ მოსწავლეების მოსაზრებები გათვალისწინებულია. ძირეულ საკითხებზე გადაწყვეტილებების დაინტერესებულ მხარეებზე გავლენის მნიშვნელობა ასახულია ყველა პოლიტიკურ დოკუმენტში. ნდობა მნიშვნელობის მატარებელ სიტყვას წარმოადგენს. წესები და დადგენილებები შეიცავს უფრო მეტ პასუხისმგებლობებს, ვიდრე აკრძალვებს.

სკოლის ხელმძღვანელობისათვის ასევე მნიშვნელოვანია მოსწავლეების დარწმუნება დემოკრატიის ნიშანდობლივ ღირებულებაში. ერთ-ერთი გზა ამის მისაღწევად არის მოსწავლეებისათვის შესაძლებლობების მიცემა, რათა მათ თავად მიიღონ გადაწყვეტილებები, თუნდაც მარტივ საკითხებზე. სკოლის ხელმძღვანელი ჯერ კიდევ ვერ ბედავს მნიშვნელოვანი ძალაუფლების გადაცემას მოსწავლეებისათვის და სკოლის კოლექტივისათვის.

მრავალფეროვნებისადმი პატივისცემა თავისთავად და ბუნებრივ მოვლენად არის მიჩნეული. მრავალფეროვნება მიღებულია და მიმართავენ სხვადასხვა ზომას ურთიერთგაგების გაღრმავებისა და კომპენსაციის მიზნით.

დამახასიათებელი კომენტარები:

> *„სანამ სკოლის ეზოს გადავაკეთებდეთ, აუცილებლად უნდა დავეკითხოთ მოსწავლეებს. აქ სწორედ ისინი არიან ექსპერტები.“*

> *„სკოლის საბჭოს წარმომადგენლები სკოლის კოლექტივის მომავალ შეკრებაზე სკოლის ახალი შინაგანაწესის წინადადებით წარსდგებიან. მათ ნამდვილად აინტერესებთ ჩვენი მოსაზრებების მოსმენა.“*

სკოლის გადაყვანა მესამე ეტაპზე არ შეიცავს რისკებს და არ უკავშირდება სირთულეებს, იმ შემთხვევაში, თუ ყველას მონაწილეობის უფლების მიმართ თქვენი მხარდაჭერა ეფუძნება ჭეშმარიტ და ღრმა რწმენას დემოკრატიის ღირებულებებისადმი და აგრეთვე იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეები, თქვენი თვალთახედვით, წარმოადგენენ არა სუფთა ფურცელს, რომელზეც კომპეტენციები უნდა აღვბეჭდოთ (არა ჩვენს საკუთრებასა და მზრუნველობის ქვეშ მყოფ არსებებს, რომლებიც ისეთებად უნდა აღვზარდოთ, როგორც ჩვენ გვსურს და არა ისეთებად, როგორც ეს მათ სურთ; ზედმეტი მზრუნველობით მიდგომა, ბავშვებისათვის უფლებების ჩამორთმევის ერთ-ერთ მაცდურ გზას წარმოადგენს, ვინაიდან იგი ჭეშმარიტი კეთილგანწყობიდან და მზრუნველობიდან მომდინარეობს), არამედ სუბიექტებს, რომლებიც პატივისცემას იმსახურებენ.

მეოთხე ეტაპი:

სკოლის ხელმძღვანელობა, სხვადასხვა დონეზე, კონსენსუსისაკენ და ნდობის მოპოვებისაკენ ისწრაფვის, ფორმალურად აღიარებს პროცესებთან დაკავშირებული სხვადასხვა ჯგუფის ინტერესებს და იყენებს საკუთარ გამოცდილებას, რათა ზეგავლენა იქონიოს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებაზე.	კონსულტაციები მიმდინარეობს როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ დონეზე, ინფორმაციის სისტემური და სტრუქტურული დინებისა და გაცვლა-გამოცვლის თანხლებით.	გადაწყვეტილებები მიიღება შესაბამის დონეებზე (სუბსიდიარულობა), მოქმედების სრული თავისუფლებით. მაგრამ მოსწავლეებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესები დგება დაწესებულების უხარვეზოდ ფუნქციონირების მიზანზე უფრო მაღლა. ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა დაუბრკოლებლად ხდება. არსებობს მოლოდინი კონსულტაციების მაღალ დონეზე სტრუქტურულად წარმართვისა. იმ შემთხვევაში, თუ სისტემური ცვლილების დანერგვაა საჭირო, ამის შესახებ უწყება მიეწოდება ზემდგომ ორგანოებს, ცვლილების შესახებ იმართება მოლაპარაკებები და ამის შემდეგ იწყება ცვლილების დანერგვა.	პასუხისმგებლობის გაზიარება, ყველაზე რთულ სფეროებშიც კი (ბიუჯეტი, სასწავლო გეგმა, სტრატეგიების შემუშავება, მასწავლებელთა მოზადება სკოლის ბაზაზე, თვითგანვითარება, შეფასება, სწავლება და სხვ.)	სკოლის ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს იმას, რომ მრავალფეროვნება აღქმული იყოს ადეკვატურად და მისი გამოყენება ხდებოდეს სკოლის მმართველობაში, როგორც ღირებულებისა. მრავალფეროვნება მოსწავლეებს სძენს დამატებით კომპეტენციას და სკოლას მიმზიდველ გარემოდ აქცევს. იდგმება პოზიტიური ნაბიჯები დაუცველ ჯგუფთათვის, ხელმისაწვდომობისა და ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.

მას შემდეგ, რაც თქვენ სკოლაში მესამე ეტაპზე გადასვლისათვის საჭირო პროცედურები დასრულდება, მალევე აღმოაჩენთ, რომ გახორციელებულ ცვლილებათაგან ზოგიერთი მხოლოდ კოსმეტიკური ხასიათის იყო, იმ შემთხვევაშიც, თუ შესრულებული სამუშაოთი გამოწვეული კმაყოფილების შეგრძნება სკოლის კოლექტივსა და მოსწავლეებს შორის საკმაოდ მაღალია და ვანდალიზმის გამოვლინებები საგრძნობლად არის შემცირებული. ამ ეტაპზე საჭიროა სისტემატური მუშაობა ისეთ ღირებულებებზე, როგორებიცაა ურთიერთპატივისცემა, უფლებები და პასუხისმგებლობები და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ნდობა.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომელიც დემოკრატიული სკოლისათვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, არის ნდობა. ჩვენი საგანმანათლებლო სისტემები, როგორც წარსულში, ასევე ახლაც, უნდობლობის გარკვეული ხარისხით ხასიათდება:

- უნდობლობა მოსწავლეთა შესაძლებლობებისადმი, რომ მათ პასუხისმგებლობა გამოიჩინონ საკუთარი სწავლის პროცესებისადმი;
- უნდობლობა მასწავლებელთა შესაძლებლობებისადმი, რომ მათ შეძლონ საუკეთესო შედეგების მიღება თავისუფალი სწავლის პირობებში, რომელიც არაშეზღუდული პროგრამითა და გარკვეული ავტონომიით ხასიათდება;
- უნდობლობა სკოლის შესაძლებლობებისადმი, რომ მან შეძლოს შეუზღუდავი ავტონომიის პირობებში დემოკრატიული გარემოს შექმნა; და
- უნდობლობა ყველა იმ სასწავლო დაწესებულების მიმართ, რომელიც დადგენილი სასწავლო პროგრამითა და წესდებებით არ ხელმძღვანელობს.

სკოლის რეფორმა და ახალი ფორმის სკოლის ჩამოყალიბება წარმატებული იქნება მისი ძირითადი, შემსწავლელთა საზოგადოების ფუნქციის თვალსაზრისით, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ნდობა დამკვიდრდება განათლების სისტემათა პრინციპის სახით და ეს ნდობა გამოხატული იქნება როგორც განათლების პოლიტიკის შექმნაზე პასუხისმგებელი პირების, ასევე, განათლების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალების მხრიდან.

საჭიროა ოპტიმიზმი და მომავლის პოზიტიური ხედვა. თქვენ მიერ შესრულებული სამუშაო პროცესზე უნდა იყოს ორიენტირებული და გრძელვადიან პერსპექტივას უნდა ითვალისწინებდეს. პერსპექტივის გაფართოება შესაძლებელია სხვა კუთხითაც: როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, საკუთარ თავს მნიშვნელოვან ფიგურად აღიქვამთ არა მარტო საკუთარ სკოლაში, არამედ ფართო საზოგადოებაშიც.

მეოთხე ეტაპზე სკოლა მიიჩნევა, როგორც დემოკრატიულ ღირებულებათა მატარებელი მნიშვნელოვანი დაწესებულება. მისი კარი მუდმივად არის ღია, რეგულარულად მიმდინარეობს კომუნიკაცია ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან, რათა მათი შემდგომი გადაწყვეტილებები სკოლაში დანახულ რეალურ საფუძველს დაემყაროს. სკოლაში ნებისმიერ სფეროში გატარებული ცვლილებები არასოდეს ეწინააღმდეგება უმრავლესობის ნება-სურვილს. კომპრომისი, საცდელი პერიოდი და გადასინჯვა მიღებულ და დამკვიდრებულ პროცედურებს წარმოადგენს. წესებსა და დადგენილებებს ადგენენ ისინი, ვისაც უშუალოდ ეხება ეს წესები და დადგენილებები. ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს საკუთარი წვლილის შეტანა პროფესიული ცოდნის თვალსაზრისით და, პროცესებში მონაწილე დანარჩენი მხარეების მსგავსად, საკუთარი მოსაზრებებისა და გამოცდილების საშუალებით. ხელმძღვანელის ავტორიტეტი ემყარება მის პროფესიონალიზმსა და პირად კომპეტენციებს, და არა მის წოდებას.

მნიშვნელოვანია, სათანადოდ შევაფასოთ და დავაფასოთ ის კომპეტენციები, რომლებიც ვლინდება სკოლის ფარგლებში მოქცეულ საზოგადოებაში, დაინტერესებულ მხარეთა მიერ.

როგორც მოსწავლეების, ასევე, სკოლის კოლექტივის მონაწილეობა სკოლის მმართველობაში, მიჩნეულია დამატებით ღირსებად. სკოლის საბჭოში წარმოდგენილი მოსწავლეები გადიან სპეციალურ წვრთნას, შეხვედრებსა და სხდომებში მონაწილეობისას საჭირო კომპეტენციების განვითარების მიზნით. მათ საკუთარი ბიუჯეტიც კი გააჩნიათ. სკოლის ხელმძღვანელობა აფასებს და ხელს უწყობს მრავალფეროვნებას, როგორც იდეოლოგიური, ასევე, სტრატეგიული მიზნების საფუძველზე. სკოლაში არსებული მრავალფეროვანი გარემო მოსწავლეებს დამატებით კომპეტენციას სძენს, რომლის განვითარებაც შეუძლებელია იზოლირებულ და ერთგვაროვან გარემოში.

დამახასიათებელი კომენტარები:

> *„სკოლა უნდა წარმოადგენდეს ადგილს, სადაც დემოკრატიის ყველა სიკეთე მიიღება გამოცდილებით. ჩვენ გვსურს, ჩვენი მოსწავლეები აქტიურ მოქალაქეებად ჩამოყალიბდნენ, რომლებიც კონსტრუქციულად იმოქმედებენ, ნაცვლად მხოლოდ პრეტენზიების გამოთქმისა.“*
>
> *„მოსწავლეები ექსპერტებს წარმოადგენენ საკუთარი განათლების საქმეში.“*
>
> *„ახალგაზრდები დიდად არ განსხვავდებიან ზრდასრული მოქალაქეებისაგან, მაგრამ ისინი ახალგაზრდები არიან და, შესაბამისად, სხვა კუთხიდან აღიქვამენ მოვლენებს.“*

2. ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება

ჩვენი სკოლების ზოგად დანიშნულებას არ წარმოადგენს მხოლოდ ცოდნის გადაცემა ერთი თაობიდან მეორეზე; ეროვნული სასწავლო პროგრამების უმეტესობაში წარმოდგენილია ის ღირებულებები, რომლებიც არსებითად მნიშვნელოვანია მოცემული საზოგადოებისათვის.

შვედეთის დადგენილება განათლების შესახებ ამის ტიპიური მაგალითია: სკოლის ეროვნული სისტემა უნდა „უზრუნველყოფდეს მოსწავლეებისათვის ცოდნის გადაცემასა და, მოსწავლეთა ოჯახებთან თანამშრომლობის საშუალებით, მათ ჰარმონიულ განვითარებასა და ჩამოყალიბებას საზოგადოებისათვის მისაღებ, პასუხისმგებელ პირებად.“ აქედან გამომდინარე, ჩნდება კითხვა იმის თაობაზე, თუ რამდენად ემყარება სკოლაში მიმდინარე ყოველდღიური საქმიანობა დემოკრატიის პრინციპებსა და ადამიანის უფლებათა ღირებულებებს? ღირებულებები, რომლითაც სკოლა ხელმძღვანელობს, მარეგულირებელ დოკუმენტებზე უფრო მეტად სკოლის ხელმძღვანელობისა და სხვა თანამშრომლების ქცევაში ვლინდება.

პირველი ეტაპი:

სასწავლო პროგრამაში არ არის ასახული დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები.	სასწავლო გეგმასა და მისი დეტალებს ერთპიროვნულად განსაზღვრავს სკოლის ხელმძღვანელობა.	სწავლების მეთოდებს არჩევენ მასწავლებლები.	სასწავლო პროგრამის მიზანს შესაბამისობა წარმოადგენს.	სასკოლო წიგნები და სახელმძღვანელოები გამოხატავს და ასახავს წამყვანი ჯგუფის შეხედულებებს და მათ ნორმად მიიჩნევს, ხოლო უმცირესობათა ღირებულებებს — მხოლოდ გადახრებად.	გოგონებს არა აქვთ ხელშეწყობა, ისწავლონ ის საგნები, რომლებიც „ვაჟებისათვის“ განკუთვნილ ტრადიციულ საგნებად არის მიჩნეული.

პირველ ეტაპზე, როგორც თქვენ ხედავთ, სკოლის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მოსწავლეებისათვის ცოდნისა და ისეთი უნარების გადაცემა, როგორიცაა წერა-კითხვა. „ცოდნა“ მეტწილად ენციკლოპედიური ხასიათისა. წესრიგი და სტაბილურობა მიჩნეულია მნიშვნელოვან ღირებულებებად, როგორც სკოლის ფარგლებში, ასევე, სკოლის ფარგლებს მიღმა, ხოლო საზოგადოება, სასურველია, იყოს ერთგვაროვანი. ამ ღირებულებათა და ამგვარი ცოდნის გადაცემის საუკეთესო გზას წარმოადგენს წინასწარ განსაზღვრული გეგმისა და განრიგის ზედმიწევნითი სიზუსტით დაცვა, რაც პრაქტიკულად არ იძლევა დამატებითი აქტივობების ან ახალი თემების შეტანის საშუალებას. შეუძლებელია ეროვნული სასწავლო პროგრამიდან გადახრა. თანამედროვეობის თანმდევი მოვლენები, რომლებიც ახალგაზრდა თაობისათვის ესოდენ საინტერესოა, უმნიშვნელო ან არასაგანმანათლებლო ელემენტებად მიიჩნევა, იმ ცოდნასთან შედარებით, რომელიც ადგილობრივ გარემოსა და ისტორიას ეხება. სასკოლო სახელმძღვანელოები საზოგადოებას ისეთად უნდა წარმოაჩენდეს, როგორიც იგი სინამდვილეშია. სკოლის კომპეტენციაში არ შედის საერთო ღირებულებების შეცვლის მცდელობა. სიტყვები, როგორიცაა „ნორმალური“ ან „ბუნებრივი“, გამოიყენება დომინანტური ქცევის აღწერისას ან უმრავლესობის ქცევის აღწერისას.

სკოლა უფრო მეტად სწავლებაზეა ორიენტირებული, ვიდრე სწავლაზე. მიჩნეულია, რომ მოსწავლეებს არ შეუძლიათ, თავად აირჩიონ სწავლის მეთოდები და მასწავლებელი სემესტრს მოსწავლეებთან კონსულტაციის გარეშე გეგმავს. მნიშვნელოვანია ეფექტური სწავლება. რაც უფრო ერთგვაროვანია კლასი, მით უფრო მარტივია სწავლება.

დამახასიათებელი კომენტარები:

> *„ბავშვები არ არიან კარგად აღზრდილები. მათ არ გააჩნიათ პატივისცემის გრძნობა.“*
>
> *„თითქმის არც ერთი ფილმისა და სატელევიზიო პროგრამის მიჩნევა არ შეიძლება კულტურულ ღონისძიებად. ჩვენს სწავლებაში ამგვარი რამეების ჩართვის აუცილებლობა არ დგას.“*
>
> *„აუცილებელია, ვიზრუნოთ კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნებაზე.“*

მეორე ეტაპი:

სასწავლო პროგრამაში მოხსენიებულია დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები, მაგრამ არა გარკვევით და მკაფიოდ.	მოსწავლეებს ეძლევათ შესაძლებლობა, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები.	მოსწავლეებს სთავაზობენ მასწავლებლის მიერ შერჩეულ რამდენიმე ალტერნატივას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ სურთ, რომ იმუშაონ.	გათვალისწინებულია განსაკუთრებული საჭიროებები. განსხვავებული კულტურული წარმომავლობა ნაკლად მიიჩნევა, რომლის აღმოფხვრაც შესაძლებელია. საჭიროა მცირე ძალისხმევა მრავალფეროვნების მისაღებად.	შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ტენდენციური სასკოლო წიგნებისა და სახელმძღვანელოების გამოყენებას, მაგრამ გამოტოვებულია ის ნაწილები, რომლებიც შესაფერისად არ არის აღქმული.	განცხადებები კეთდება იმის შესახებ, რომ სკოლა მიესალმება უმცირესობათა მხრიდან გამოთქმულ სურვილს, სკოლაში სწავლის თაობაზე, თუმცა არანაირი პრაქტიკული ნაბიჯები არ იდგმება ინკლუზიური განათლების ხელშეწყობის თვალსაზრისით.

მეორე ეტაპზე შეინიშნება ცვლილებები დამოკიდებულებებში, ოფიციალურ დოკუმენტებში ჩნდება დემოკრატიულ ღირებულებათა შემოტანისა და მოსწავლეთა უფლებების გათვალისწინების ნიშნები. მოსწავლეთა შეხედულებების გათვალისწინება, უწინარეს ყოვლისა, მასწავლებელთა გეგმების გაუმჯობესებას ემსახურება. მოსწავლეებს ეძლევათ საშუალება, მოიყვანონ მაგალითები რეალური ცხოვრებიდან, მაგრამ მხოლოდ სკოლაში შესწავლის საგანთან დაკავშირებით. მოსწავლეთა ინტერესის სფეროებზე მსჯელობა მიმდინარეობს მხოლოდ მაშინ, როცა ეს მასწავლებლისთვის არის მისაღები და მხოლოდ იქ, სადაც ეს მოცემულ გეგმას ესადაგება ან იმ პირობით, თუ ეს მოტივაციის გაზრდის საშუალებად მიიჩნევა.

მასწავლებლის მიერ შერჩეულ სწავლების მეთოდს უპირატესობა ენიჭება. მასწავლებლები ამ საქმის პროფესიონალები არიან, მოსწავლეები – არა. როდესაც მოსწავლეებს არჩევანის თავისუფლება ეძლევათ, ეს მხოლოდ ერთადერთ მიზანს ემსახურება, რომ მოსწავლეებმა ხალისით გააგრძელონ მუშაობა იმ თემაზე, რომელიც მათთვის მასწავლებელს აქვს შერჩეული.

მნიშვნელოვანია კულტურული თუ სხვა განსხვავებების აღმოფხვრა შესაძლებლობების ფარგლებში. ამ მიმართულებით გატარებული ღონისძიებები ემსახურება უმრავლესობასთან ადაპტაციას, და არა ინკლუზიურ

გარემოს. უმრავლესობათა ღირებულებები კვლავ ნორმად არის მიჩნეული. ყურადღება მახვილდება ფიზიკური ნაკლოვანებებისა და სწავლის უნარის ნაკლებობის პრობლემებზე, მათი გათვალისწინების მიზნით; რაც შეეხება კულტურულ, სოციალურ და ეთნიკურ მრავალფეროვნებას, უგულებელყოფილია, შესაძლებლობების ფარგლებში.

სტაბილურობა მნიშვნელოვანია და მისი შენარჩუნება მარტივია ერთგვაროვან საზოგადოებაში. მოსწავლეების ან სკოლის კოლექტივის ახალმა კატეგორიამ შეიძლება დაარღვიოს ეს რეჟიმი. ასე რომ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ უმცირესობათა წარმომადგენლები მიღებულნი არიან როგორც მოსწავლეების, ასევე, სკოლის თანამშრომლის რანგში, არ მიმართავენ აქტიურ ძალისხმევას მათ მოსაზიდად კარგი საფუძველის შექმნისაკენ.

დამახასიათებელი კომენტარები:

> *„ვიდრე საკუთარ უფლებებზე საუბარს დაიწყებდნენ, მოსწავლეებმა უნდა აჩვენონ, რომ მათ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება.“*
>
> *„დემოკრატია ისწავლება სოციალურ მეცნიერებათა და ისტორიის პროგრამის ფარგლებში.“*
>
> *„განსხვავებული კულტურის წარმომადგენელ მოსწავლეებთან მუშაობა საინტერესოა.“*
>
> *„მოდით, ქალის თვალით შევხედოთ ამ მოვლენას.“*

მესამე ეტაპი:

მესამე ეტაპი წინ გადადგმული საკმაოდ დიდი ნაბიჯია. ამ ეტაპზე მოქმედებები მეტად არის შერწყმული დოკუმენტებში ასახულ ღირებულებებთან.

სასწავლო პროგრამის პირველ ნაწილში ასახულია დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები, როგორც ყველა სწავლების საფუძველი. ადგილობრივი სკოლის პოლიტიკაში ხაზგასმით არის აღნიშნული ადამიანის უფლებათა მნიშვნელობა.	მასწავლებლები მონდომებულები არიან, მოსწავლეები ჩართონ სწავლების პროცესში. მასწავლებლები და მოსწავლეები ერთობლივად გეგმავენ სწავლის პროცესს. ყოველთვის არსებობს ინდივიდუალური არჩევანის საშუალება.	სასწავლო პროგრამა ყველასათვის მისაღები და შესაფერისია.	სკოლიდან ამოღებულია ტენდენციური სახელმძღვანელოები.	იდენტიფიცირებული და დაფასებულია უმცირესობათა მოსწრება და უნიკალური კულტურული მახასიათებლები. გენდერულ საკითხებზე აქტიურად მიმდინარეობს მსჯელობა.

იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებიც მესამე ეტაპზე მყოფ სკოლაში არიან დასაქმებულნი, ადამიანის უფლებები წარმოადგენს მათი ყოველდღიური საქმიანობის ამოსავალს. დემოკრატია ცალკე საგნად კი არ ისწავლება, არამედ მას პრაქტიკულად გამოიყენებენ ძალიან ბევრ განსხვავებულ სიტუაციაში. კრიტიკული და ანალიტიკური აზროვნება წარმოადგენს მნიშვნელოვან კომპეტენციებს და მითი შეძენა შესაძლებელი ხდება ძალიან ბევრ კონტექსტში.

მასწავლებლები და სკოლის ხელმძღვანელობა აღარ არის იმდენად დამოკიდებული სასწავლო პროგრამაზე. სასწავლო კურსისა და გაკვეთილების დაგეგმვის დროს გათვალისწინებულია მოსწავლეების საჭიროებები და ინტერესები. წესები არ არის უმკაცრესად განსაზღვრული და ძალიან დეტალურად მოცემული. უფლებები ყოველთვის პასუხისმგებლობებს უკავშირდება. სკოლა, რომელსაც დემოკრატიის მაღალი მაჩვენებელი აქვს და სადაც სკოლის კოლექტივი და მოსწავლეები თავიანთი უფლებებით სარგებლობენ, არ წარმოადგენს სკოლას წესების გარეშე!

სკოლის ხელმძღვანელობა და თანამშრომლები პატივს სცემენ მრავალფეროვნებას და იყენებენ მას, როგორც მოსწავლეთა სოციალური კომპეტენციების ამაღლებისა და მათი თვალსაწიერის გაფართოების საშუალებას. დომინანტური კულტურის აღწერისას, ნაცვლად სიტყვებისა „ნორმალური“ ან „ბუნებრივი“, ხოლო უმცირესობათა დახასიათებისას სიტყვა „უცნაურის“ ნაცვლად, მასწავლებლები ცდილობენ, არსებული განსხვავებები თანაბარი ტერმინებით გამოხატონ.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ჩვენთვის დიდი პატივია, რომ მშობლებმა თავიანთი შვილების განათლება ჩვენ მოგვანდეს.“

„ჩვენ აქ იმიტომ ვართ, რომ ჩვენს მოსწავლეებს ვემსახუროთ.“

„გლობალიზაციის პროცესი ახალი დაწყებულია. მოსწავლეები სხვებზე უკეთ იქნებიან მომზადებულნი მომავლის საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის.“

მეოთხე ეტაპი:

ამ ეტაპზე ღირებულებების შემდგომი განმარტების აუცილებლობა აღარ დგას. დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლება შემოდის სკოლის ცხოვრებაში.

დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებები არა მარტო სასწავლო პროგრამაშია ასახული, არამედ, დანახულია როგორც სასკოლო ცხოვრების ამოსავალი და ქვაკუთხედი. სკოლის ეთოსი ეფუძნება თანასწორობასა და ადამიანის უფლებებისადმი პატივისცემას და იკვებება მათით; სკოლის ხელმძღვანელობა არა მხოლოდ სიტყვით, არამედ საქმითაც ამტკიცებს დემოკრატიისადმი ერთგულებასა და ადამიანის უფლებებისადმი პატივისცემას.	**„მოსწავლეები, საკუთარი განათლებისა და სწავლის კუთხით, ექსპერტებად აღიქმებიან.“**	**სკოლის ხელმძღვანელობა როგორც სიტყვით, ასევე საქმით ადასტურებს ღია პატივისცემას მრავალფეროვნების მიმართ.**	**იმ შემთხვევაში, თუ არატენდენციური სახელმძღვანელო არ არის ხელმისაწვდომი, სკოლა თავად ამუშავებს და ქმნის ამგვარ სახელმძღვანელოს.**	**მრავალფეროვნების შეთვისება აღიქმება, როგორც კიდევ ერთი, ძალიან მნიშვნელოვანი კომპეტენცია – როგორც ყველა მოსწავლისათვის, ასევე, ყველა მასწავლებლისათვის.**

უპატივცემულო ან სხვაგვარად არაეთიკური ქცევის ან ტენდენციის ნებისმიერ გამოვლინებას სერიოზული რეაგირება მოჰყვება. მოსწავლეთა მხრიდან სისტემატურად ფასდება სწავლების პროცედურები. მოსწავლეები საკუთარ ნამუშევარსაც აფასებენ. სკოლა დროსა და რესურსებს უთმობს მრავალფეროვნების შესახებ და მრავალფეროვნების საშუალებით სწავლას. მომავლის ზოგადი ხედვა ოპტიმიზმით არის გაჯერებული.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„არ შემიძლია არ აღვნიშნო, თუ რაოდენ გონიერი და მომწიფებულნი არიან ჩვენი მოსწავლეები. როგორი სხვაობაა იმ დროსთან შედარებით, როდესაც მე ვიყავი მოსწავლე.“

„როდესაც ჩვენი მოსწავლეები სკოლას დაამთავრებენ, მათ უკვე ეცოდინებათ, რა არის კარგი მათთვის და მათ გარშემო მყოფთათვის. ისინი კრიტიკულად უდგებიან ყველაფერს და ძნელია მათით მანიპულირება.“

„ჩვენ გაუმჯობესების გზას ვადგავართ, მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრი რამ გვაქვს სასწავლი.“

3. თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა

თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა უმნიშვნელოვანეს ღირებულებებს წარმოადგენს[4], თუ სკოლას რეალურად სურს, ჰქონდეს პრეტენზია, რომ მის კედლებში მოსწავლეები დემოკრატიულ მოქალაქეებად იზრდებიან. იმისათვის, რომ დემოკრატიამ იმუშაოს, საჭიროა კარგი კომუნიკაცია. დემოკრატულ საზოგადოებაში აქტიური მოქალაქეობა ნიშნავს პროცესებში ჩართულობასა და თანამშრომლობის, მოლაპარაკებების წარმოებისა და კომპრომისზე წასვლის უნარების გამომუშავებას. უფლებები გულისხმობს პასუხისმგებლობებს. ერთ-ერთი ამ პასუხისმგებლობათაგან, არის აქტიური მონაწილეობა, ასევე – ტოლე-

[4] დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ღირებულებათა და აუდიგიერის ძირითად კომპეტენციათა და ა.შ. შესახებ ინფორმაცია იხილეთ დანართში II.

რანტობის გამომჟღავნება, როგორც მრავალფეროვნების დაფასების შემადგენელი კომპონენტი; ამგვარად, ევროპის საბჭოს მიერ შემოთავაზებული, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამი პრინციპი ამ ასპექტში თანხვდება ერთმანეთს.

ჩვენ, ბუნებრივია, ველით სკოლაში ამ ღირებულებების აშკარა გამოვლინებებს ექნება. სწორედ ისე, როგორც აქტიური მოქალაქე უნდა იყოს ჩართული იმ საზოგადოების ცხოვრებაში, რომელსაც იგი ეკუთვნის, მოსწავლეებიც ასევე აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულნი დემოკრატიული სკოლის საქმიანობაში, ხოლო სკოლა, რომელსაც პრეტენზია აქვს დემოკრატიულობაზე, აქტიურად უნდა იყოს ჩართული ფართო საზოგადოების ცხოვრებაში.

მაგრამ არსებობს ძალები, რომლებიც ამგვარ ჩართულობას უშლის ხელს. მართებულია, რომ სკოლას ეძლევა მნიშვნელოვანი ასპარეზი თვითგამორკვევისთვის. პირველი ძირითადი სფეროს განხილვისას, ჩვენ ვისაუბრეთ იმაზე, თუ რამდენად სჭირდება სკოლის ხელმძღვანელობას სკოლის, მოსწავლეებისა და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა ინტერესების გათვალისწინებით მოქმედება, რასაც ხანდახან წინ ეღობება გარედან მომავალი ზეწოლა, რომელიც მთავრობიდან ან საზოგადოებიდან მოდის. ასე რომ, შესაძლებელია დადგეს დრო, როდესაც სკოლას სჭირდება თავის დაცვა საზოგადოების მხრიდან მომავალი ზეწოლისაგან, რომელიც, მისი თვალსაზრისით, მისი ინტერესების წინააღმდეგ არის მიმართული. ეს არის ალბათ ის ბუნებრივი დაძაბულობა, რომელიც მუდმივად თან ახლავს დემოკრატიას და, შესაბამისად, არც ღირს ამაზე ყურადღების შეჩერება. ევროპის ბევრ ქვეყანაში ამჟამად სკოლებზე ხორციელდება დიდი ზეწოლა, რომ მათ განათლების ბაზარის ფარგლებში გააგრძელონ მოღვაწეობა. ბაზრის ძალები და სკოლებს შორის აქტიური კონკურენცია აღიქმება, როგორც სკოლის გაუმჯობესებისა და სტანდარტების ამაღლების მძლავრი ინსტრუმენტები.

პირველი ეტაპი:

სკოლა ცდილობს, დაამტკიცოს, რომ იგი საუკეთესოა. და იმავეს ცდილობენ მოსწავლეებიც.	სკოლის ხელმძღვანელობა მთლიანად ორიენტირებულია სკოლის ინტერესებზე და მის უხარვეზო მართვაზე, რის დაცვაც უპირველეს მიზანს წარმოადგენს.	სკოლა არ ცდილობს მშობლების ჩართვას სკოლაში მიმდინარე პროცესებში და არ გადის მათთან არანაირ კონსულტაციებს: სკოლა ექსპერტია.	სკოლა მშობლებს აწვდის ინფორმაციას საკუთარ დღის წესრიგზე.	გარეშე პირები არ ერევიან სკოლის საქმიანობაში.	სხვა ინსტიტუტები აღიქმებიან კონკურენტებად: საუკეთესო პრაქტიკა სკოლის კედლებს იქით არ გადის.	გენდერული თანასწორობის დაცვა სკოლის მოვალეობას არ წარმოადგენს: გოგონებმა თავად უნდა მიხედონ საკუთარ თავს. უმცირესობები ან არასახარბიელო მდგომარეობაში მყოფი ჯგუფები მიჩნეულნი არიან, როგორც სტანდარტების დამაკნინებელნი და, შესაბამისად, აღიქმებიან საფრთხედ.

სკოლებზე განხორციელებული ზეწოლა, რომელიც მათ მოუწოდებს კონკურენციაში ჩაბმისაკენ და სხვებზე უკეთესი მაჩვენებლების მიღების მცდელობისაკენ, ზოგიერთის აზრით, სკოლას კარჩაკეტილობისა და პროტექციონიზმისაკენ უბიძგებს, რაც ჯანსაღი დემოკრატიისათვის სრულიად შეუსაბამოა. ამგვარ სიტუაციაში სკოლამ მოსწავლეების მიღწევები და მაღალი სტანდარტები შესაძლებელია მიიჩნიოს არა იმდენად მნიშვნელოვან მიზნად, რამდენადაც დაწესებულების გადარჩენის საშუალებად და, შესაბამისად, ამჯობინებს, სკოლაში დაუშვას უსაფრთხო, პროგნოზირებადი და ბეჯითი მოსწავლეები, ხოლო არახელსაყრელი წარმომავლობისა და სხვა უმცირესობათა წარმომადგენლებში საკუთარი მომავალი წარუმატებლობის საფრთხე დაინახოს.

იმავე სიტუაციაში სკოლას შესაძლებელია აღარ გაუჩნდეს სურვილი, საკუთარი საუკეთესო პრაქტიკა და პროფესიული გამოცდილება გაუზიაროს სხვა სკოლებს. იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის მიერ შემუშავებული სწავლებისა და სწავლის სტრატეგიები წარმატებული აღმოჩნდა, მას საკმაო მიზეზი ექნება იმისათვის, რომ საიდუმლოდ შეინახოს ისინი; სხვა სკოლის მასწავლებლები კოლეგების ნაცვლად კონკურენტებად წარმოჩნდებიან. ამგვარ ვითარებაში, სკოლის გარეთ არსებულ სხვა ორგანიზაციებთან, პირებთან, ბიზნეს საწარმოებთან ან არასამთავრობო ორგანიზაციებთან კავშირების დამყარების მიზანი შეიძლება მხოლოდ მატერიალური სარგებლის მიღება გახდეს, და არა ჭეშმარიტი პარტნიორობის ან დემოკრატიული თანამშრომლობის ძიება.

რიგი მიზეზების გამო, აქედან გამომდინარე, სკოლის თვითგამორკვევის სურვილი მას წარსულში დააბრუნებს, ნაცვლად იმისა, რომ წარმატებული ნაბიჯები გადადგას დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე.

პირველ ეტაპზე, სკოლის მიმართ ერთგვარი ჩასაფრებულის პოზიცია ყალიბდება. სკოლის ინტერესები უპირველესი მნიშვნელობისაა, გარედან ზეგავლენის ნებისმიერი მცდელობა (მათ შორის, მშობლების მხრიდან) არასასურველია და ზიანის მომტანი; საუკეთესო შემთხვევაში, საზოგადოებამ შესაძლოა არ მიაქციოს დიდი ყურადღება და არ დაიწყოს იმის ძიება, თუ სინამდვილეში რა წარმოადგენს სკოლის საჭიროებებსა და მიზნებს, ხოლო, უარეს შემთხვევაში, სკოლა შესაძლებელია მეტოქედ იქნას აღქმული და მისი დასუსტება კი – საკუთარ წარმატებად.

მოსწავლეებს ხშირად ახსენებენ, რომ მათი სკოლა ყველაზე საუკეთესოა და მათ ყველაფერი უნდა გააკეთონ, რომ ამ სკოლაში სწავლის ღირსი გახდნენ. მრავალფეროვნებაზე საუბარიც კი არ არის. სკოლის მოვალეობაში არ შედის დაუცველ და უმცირესობათა ჯგუფებთან დაკავშირება; გარდა ამისა, ამ წრეებიდან გამოსულმა ბავშვებმა შესაძლოა უარყოფითი ზეგავლენა იქონიოს სკოლის ზოგად აკადემიურ მოსწრებაზე და დაბლა დასწიოს მისი სტატუსი.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„სკოლის ინტერესები ყველაზე მაღლა დგას.“

„მოსწავლეებს კარგად უნდა ესმოდეთ, რას ითხოვს მათგან სკოლა; ჩვენ დროსა და ენერგიას ვერ დავუთმობთ მათ, ვისაც ეს არ ესმის.“

„ჩვენ არ გვჭირდება გარეშე პირების ჩართვა, სკოლამ თავად ყველაზე კარგად იცის ყველაფერი.“

მეორე ეტაპი:

სკოლას საკუთარი მოსწავლეების წარმატება სურს, მაგრამ ყველაზე მეტად იმისათვის, რომ საკუთარი სტატუსი აიმაღლოს.	სკოლა ნაწილობრივ აცნობიერებს, რომ იგი ფართო საზოგადოების ნაწილს წარმოადგენს, მაგრამ გაურბის და თითქმის არა აქვს მასთან კავშირი.	სკოლა აცნობიერებს, რომ იგი არსებობს, რათა ემსახუროს მოსწავლეებსა და, გარკვეულწილად, მათ მშობლებსაც, მაგრამ მათ პარტნიორებად ვერ აღიქვამს ვერანაირ კონტექსტში.	მოსწავლეები და მათი მშობლები დაინტერესებულ მხარეებად მიიჩნევიან – მაგრამ არა მონაწილე მხარეებად, ისინი სკოლის ყოვლისმცოდნეობის ობიექტებს წარმოადგენენ.	სკოლა პარტნიორულ ურთიერთობას ამყარებს სხვა ორგანიზაციებთან, მაგრამ მათ სრულ ნდობას არ უცხადებს და მათგან მხოლოდ მატერიალურ დახმარებას ითხოვს.	სკოლა მზად არის, გაამუღავნოს საკუთარი პრაქტიკა, მაგრამ მხოლოდ სტატუსის მოპოვების მიზნით, და არა გამოცდილების გაზიარების მიზნით.	სკოლა პასიურობას იჩენს ინერტულ ან უმცირესობათა ჯგუფებთან, მიიჩნევს რა, რომ მათი ჩართულობა მათივე გადასაწყვეტია.

მეორე ეტაპზე ჩნდება სურვილი საზოგადოებაში რაიმე როლის შესრულებისა. ამგვარად, ძალიან სასიამოვნო ფაქტია, თუ საზოგადოების გარკვეული ჯგუფები სკოლის სპორტული დარბაზებით ან მოედნებით სარგებლობენ. მშობლებთან და მოსწავლეების ოჯახებთან კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია; სკოლას მოსწონს ის, რომ აწვდის მათ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რას მოელის მათგან, მაგრამ მათი მოსაზრებების მოსმენის აუცილებლობა არ დგას. იმ შემთხვევაში, თუ კომერციული ნიჭით ხართ დაჯილდოვებული, ბიზნეს საწარმოსთან კონტაქტის დამყარება მიმზიდველი იდეაა, ვინაიდან ბიზნეს საწარმოს სპონსორობა და ცოტაოდენი დამატებითი სახსრები ურიგო არ იქნება, იმ პირობით, თუ საწარმო სანაცვლოდ არაფერს ითხოვს.

შეგიძლიათ იამაყოთ სწავლების თქვენეული მეთოდებით, რომლებიც სკოლაში დანერგეთ; მათ შესახებ საჯაროდ განცხადება სკოლის სტატუსის ამაღლებას უწყობს ხელს. თუმცა არ ღირს ყველა დეტალის გამხელა; რატომ უნდა გასცეთ თქვენი წარმატების საიდუმლო? გარდა ამისა, თქვენს მეზობელ სკოლას გასულ წელს წარმატების თითქმის იგივე მაჩვენებლები ჰქონდა, როგორიც თქვენს სკოლას. თქვენ ძალიან გახარებთ ის ფაქტი, რომ უმცირესობათა წარმომადგენლები გამოთქვამენ სურვილს, შვილებს თქვენს სკოლაში მიაღებინონ განათლება. არ არის საჭირო მათი წინასწარ გაფრთხილება იმის თაობაზე, თუ რა ძალისხმევა შეიძლება დასჭირდეთ, რომ თქვენი სკოლის წესებს აუწყონ ფეხი.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ჩვენ რეგულარულად ვაწვდით ინფორმაციას მშობლებს, რათა იცოდნენ, თუ რას მოველით მათგან.“

„სკოლა შენს სამსახურშია, ნუ გაუმტყუნებ მას იმედებს.“

„მივესალმებით სპონსორებს.“

„მივესალმებით უმცირესობათა ბეჯითი წარმომადგენლების ჩვენ მოსწავლეთა რიგებში ჩარიცხვას.“

მესამე ეტაპი:

მაღალ სტანდარტებზე მოთხოვნა მკვეთრად არის გამოხატული, ნაწილობრივ მოსწავლეთა სასარგებლოდ, მაგრამ ამავდროულად კონკურენციის მიზნით.	სკოლა ჩართულია და მხარს უჭერს საზოგადოებრივ აქტივობებს, მაგრამ საკუთარ აქტივობებში საზოგადოების ჩართვისაგან თავს იკავებს.	სკოლას რეგულარული კონტაქტი აქვს მოსწავლეების მშობლებთან და ოჯახებთან; სკოლა მზად არის, მოისმინოს მათი მოსაზრებები.	სკოლა უხვად აწვდის ინფორმაციას საზოგადოებას და მიესალმება მშობლების სურვილს, გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები. სკოლას კავშირები აქვს სხვა ორგანიზაციებთან, რომლებიც ყოველთ-ვის სასურველი სტუმ-რები არიან სკოლი-სათვის, განსაკუთრე-ბით, ექსპერტების რანგში, რათა წაიკითხონ ლექცია, ან რჩევა-დარიგება მისცენ მოსწავლეებს.	სკოლა საკუთარ პრაქტიკას თავისუფლად უზიარებს სხვა სკოლებსა და პროფესიონალებს.	სკოლა ძალისხმევას არ იშურებს, მოიზი-დოს და პროცესებში ჩართოს როგორც მოსწავლეები, ასევე, მასწავლებლები, რომლებიც უმცირე-სობათა ჯგუფებს ეკუთვნიან, რათა მათი შერწყმა მოახ-დინონ სკოლის კულტურასთან და გზა გაუხსნან მათ წარმატებისაკენ.

ამ ეტაპზე თქვენ შეგიძლიათ იამაყოთ იმით, თუ რამდენად მჭიდროა სკოლის კავშირი საზოგადოებასთან. საამაყოა, რომ თქვენი სკოლიდან ამდენი მოსწავლეა ჩაბმული სხვადასხვა საზოგადოებრივ საქმიანობაში: რა შესანიშნავი იდეაა შობის ზეიმის მოწყობა მოხუცებისათვის!

სიამოვნებით აძლევთ საშუალებას მშობლებს, გამოთქვან მოსაზრება იმის თაობაზე, თუ როგორ აფასებენ ისინი იმ განათლებას, რომელსაც თქვენი სკოლა სთავაზობს მათ შვილებს; თუმცა დასანანია, რომ მათი მოსაზრებები ხშირად არაადეკვატურია; მაგრამ მაინც ღირს მათთან საუბარი.

კიდევ ერთ დადებით მხარედ შეიძლება იქნეს მიჩნეული ის, რომ თქვენი სკოლის კარი ღიაა მშობლებისათ-ვის, ადგილობრივი ბიზნეს საწარმოების წარმომადგენლებისა და საზოგადოების ლიდერებისათვის, რო-მელთაც თქვენ იწვევთ სკოლაში, რათა მათ საკუთარი გამოცდილება და ცოდნა გაუზიარონ თქვენს მოს-წავლეებს. ასევე, მისასალმებელია ის, რომ რეგულარულ შეხვედრებს აწყობთ ადგილობრივი სკოლების კოლექტივთან, სადაც ერთმანეთს საკუთარ გამოცდილებასა და საუკეთესო პრაქტიკას უზიარებთ. თქვენი სკოლა აქტიურად ეძებს გზებს, რათა უმცირესობის წარმომადგენლები თქვენი მოსწავლეების რიგებში გა-აწევრიანოთ და დაეხმაროთ მათ, მოერგონ თქვენს სკოლაში დამკვიდრებულ კულტურას.

დამახასიათებელი კომენტარები:

> *„ჩვენი სკოლის კარი ღიაა სტუმრებისათვის. მშობლებს აქ სიხარულით ველით.“*
>
> *„ჩვენ მრავალფეროვნების ხელშეწყობისათვის ვიღვწით.“*
>
> *„ჩვენ ჩვენი მოსწავლეებისაგან მაღალ მოსწრებას ველით და ძალიან გვახარებს, როცა ისინი ჩვენს იმედებს ამართლებენ.“*

მეოთხე ეტაპი:

დამსახურება ეკუთვნით მოსწავლეებს, ფაქტობრივად სწორედ ისინი არიან სარგებელის მომტანნი როგორც სკოლისათვის, ასევე, საზოგადოებისათვის.	ყველა დაინტერესებული მხარე და მთლიანად საზოგადოება აღიქმება არა მარტო როგორც სკოლისათვის სარგებლის მომტანი, არამედ, როგორც სკოლის სარგებლის თანაზიარი.	სკოლა ყველა დაინტერესებულ მხარესა და პარტნიორს აღიქვამს როგორც ღირსეულსა და ღვაწლმოსილს და ასევე სკოლის სარგებელის თანაზიარ მხარეს: უფრო მეტი ვიდრე პარტნიორობა, ეს არის ჭეშმარიტი დემოკრატიული კავშირი.

ამ ძირითად სფეროში დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამი პრინციპი ერთმანეთს ერწ-ყმის; როდესაც სკოლის ცხოვრებაში ჩართულია თანამშრომლობის, კომუნიკაციისა და ჩართულობის დე-მოკრატიული ღირებულებები, ისინი წინ ეღობებიან კონკურენციის უარყოფით გავლენას. ამ ეტაპზე სხვა-დასხვა ელემენტი ერთმანეთს ერევა. როგორც მოცემული ცხრილი გვიჩვენებს, სკოლას ჰყავს ჭეშმარიტი პარტნიორები, რომლებთან ერთადაც იგი სხვადასხვა აქტივობას ახორციელებს, ყველას სასარგებლოდ. სა-ზოგადოებაში ჩართულობა და საზოგადოების საშუალებით ჩართულობა აღიქმება როგორც აბსოლუტურად ორმხრივი პროცესი, რომელსაც ყველასათვის მოაქვს სარგებელი.

სკოლა ენდობა და ეხმარება საკუთარ მოსწავლეებს წარმატების მიღწევაში; ამ ნდობის საპასუხოდ მაღ-ლდება დაწესებულების სტატუსი, მაგრამ ეს არ წარმოადგენს უპირველეს მოტივაციას, ვინაიდან სკოლა

სრულებით არის დარწმუნებული იმაში, რომ იგი არსებობს და ფუნქციონირებს, რათა ემსახუროს მოსწავლეებსა და ფართო საზოგადოებას.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ჩვენ ყველანი ვართ ამაში მონაწილე.“

„ჩვენ ერთად ვმუშაობთ: ჩვენ ჩვენსას გავიღებთ სკოლისათვის და სკოლა გვაძლევს თავისას.“

„ჩვენი მოსწავლეების გამოცდების შედეგები ბრწყინვალეა.“

4. მოსწავლეების დისციპლინა

მოსწავლეთა საბჭო უოლვერჰამპტონის ჰუმანიტარულ სკოლაში

დისციპლინა სკოლაში სკოლისა და მასწავლებლების ძირითად საზრუნავად რჩება, როდესაც ისინი ვერ ადევნებენ თვალს, თუ საითკენ მიჰყავს ისინი დემოკრატიას. ისინი შიშობენ, რომ მოსწავლეები, თუ მათ თავისუფლებას მივანიჭებთ, უმართავნი იქნებიან და დისციპლინა დაირღვევა; თავისუფლებამინიჭებული მოსწავლეები ყველა მითითების წინააღმდეგ გამოვლენ; ძირს გამოუთხრიან სკოლის ხელმძღვანელობას; ეს ყველაფერი ქაოსში გადაიზრდება.

დემოკრატიის გამოცდილება საპირისპიროს გვიჩვენებს, მაგრამ ამჟამად ამ საკითხის განხილვას არ შევეცდებით. ამ სფეროსათვის შექმნილ, ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ ცხრილში ნაკლებად არის მოცემული განსხვავებები სამი პრინციპის მიხედვით, ვიდრე სხვა დანარჩენი სფეროებისათვის შექმნილ ცხრილებში, ვინაიდან აქ ბევრი ასპექტის თანხვედრა ხდება. ოთხი ეტაპი ამ სფეროში მეტ-ნაკლებად პროგნოზირებადია და ლოგიკურად გამომდინარეობს დანარჩენი სამი ძირითადი სფეროს ექსტრაპოლაციიდან.

პირველი ეტაპი:

სკოლის მენეჯმენტი ადგენს და ატარებს წესებს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოსწავლეები აშკარა უკმაყოფილებას გამოთქვამენ ამ წესების წინააღმდეგ, ან ცდილობენ, დაუპირისპირდნენ მათ.	**წესი წესია და არანაირ შეღავათებს არ ითვალისწინებს განსხვავებული კულტურის, წარმომავლობისა და საჭიროების მქონე პირებისათვის.**

მოცემულ პირველ ეტაპზე სკოლა ქმნის ყველა წესს. მასწავლებლებმა (და უფრო ხშირად სკოლის ხელმძღვანელობამ) უკეთ იცის ყველაფერი. სკოლის მიერ დადგენილი წესების შესახებ ნებისმიერი დისკუსია დაუშვებელია. არ არსებობს გამამართლებელი მიზეზი (მაგალითად, როგორიცაა „განსხვავება“), რომელიც ვინმეს წესების დარღვევის შემთხვევაში პასუხისმგებლობიდან გაათავისუფლებს.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„მოიქეცი ისე, როგორც გეუბნებიან – წინააღმდეგ შემთხვევაში...“

„არ მაინტერესებს ვინ ხართ და რას წარმოადგენთ: თქვენ წესებს იცნობთ.“

მეორე ეტაპი:

სკოლის მენეჯმენტი ადგენს და ატარებს წესებს, მაგრამ აინტერესებს მოსწავლეების რეაქცია და ხშირად იმედგაცრუებული რჩება.	სკოლას გარკვეული წარმოდგენა აქვს მოსწავლეთა მრავალფეროვნებაზე და, შესაძლებელია რამდენიმე წესიც ჰქონდეს, რომელიც ითვალისწინებს მრავალფეროვნებას (მაგალითად, ჩაცმულობა და რელიგიასთან დაკავშირებული სხვა ნიუანსები).

თქვენ გაქვთ სურვილი, რომ მოსწავლეებმა პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე აიღონ, ზოგჯერ მათ ამის შესახებ ესაუბრებით. მაგრამ მათ ეს არ სურთ.

თქვენ ტოლერანტობას იჩენთ მრავალფეროვნების მიმართ, მაგალითად, არ ხართ წინააღმდეგი, მოსწავლეებმა რელიგიური დღესასწაულები აღნიშნონ. და სკოლებში, სადაც მოსწავლეს მოეთხოვება სკოლაში სპეციალური ფორმით იაროს, არა ხართ წინააღმდეგი, გამონაკლისი დაუშვათ იმ მოსწავლეებისათვის, რომელთა რელიგიაც სხვაგვარ ჩაცმულობას გულისხმობს.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„რატომ არ იღებთ საკუთარ მოქმედებებზე პასუხისმგებლობას?“

„რატომ გვიცრუებთ იმედებს მუდმივად?“

„ეს სკოლა ტოლერანტობით გამოირჩევა.“

მესამე ეტაპი:

მიუხედავად იმისა, რომ წესებში დათმობები იშვიათობას წარმოადგენს, წესების უმეტესობის მიღება მოსწავლეების მონაწილეობით წარმოებული მოლაპარაკებებისა და მათთან შეთანხმების საფუძველზე ხდება.	ბევრი მოსწავლე თანამშრომლობს და დახმარებასაც გვიწევს ქცევის კოდექსის შემუშავებაში.	უმცირესობათა წარმომადგენლები მონაწილეობენ კონსულტაციებში.

მოცემულ ეტაპზე, მიუხედავად იმისა, რომ წესებს ადგენს სკოლა, წესები დისკუსიებისა და მოლაპარაკებების საგანს წარმოადგენს. მოსწავლეები ხალისით ერთვებიან ამ პროცესებში და კომპრომისის მიღწევა სირთულეებს არ უკავშირდება. ამგვარი განხილვებისას, დიდია ინტერესი უმცირესობათა მოსაზრებების მიმართ და მუდმივად უსმენენ მათ. უფროსკლასელები მზად არიან, შეითავსონ მეთვალყურეების როლი და უზრუნველყონ ამ წესების დაცვა. ისინი უმცროსკლასელებს შორის ლიდერის ფუნქციას ასრულებენ.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ჩვენ შეგიძლია ვისაუბროთ ამის შესახებ, მაგრამ უნდა იცოდეთ, რომ არსებობს გარკვეული ზღვარი.“

„ვინმემ უნდა უზრუნველყოს წესრიგი: წესების შესახებ თქვენთვის ცნობილია.“

„ჩვენ სიტყვის უფლებით ვსარგებლობთ“

„ჩვენ გადავამოწმეთ და შევიტყვეთ, რომ უმცირესობათა წარმომადგენლებს ამის საწინააღმდეგო არაფერი აქვთ.“

მეოთხე ეტაპი:

სკოლაში ქცევის კოდექსისა და წესების შემუშავება მოსწავლეებთან კონსულტაციებისა და მოლაპარაკებების საფუძველზე მიმდინარეობს, უზრუნველყოფილია უმცირესობათა სრული ჩართულობა ამ პროცესში და მოსწავლეები ამ წესების დანერგვისა და გატარების პროცესში მონაწილეობენ როგორც „კარგი მოქალაქეები“ და/ან როგორც ავტორიტეტული პირები (დამკვირვებლები).

წესების შემუშავება დემოკრატიული პროცედურებით წარმოებს — ან არსებული ჯგუფების მიერ ან ახალი ჯგუფის მიერ, რომლის შექმნაც ხდება მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით. დამტკიცებული წესების დაცვა დემოკრატიის პრინციპით მიმდინარეობს. წესრიგის არსებობა ყველას ინტერესს ემსახურება, იმ შემთხვევაში, თუ ყველამ მიიღო მონაწილეობა იმის დაგეგმვაში, თუ როგორ უნდა იქნას იგი შენარჩუნებული.

გარემოში, სადაც ურთიერთპატივისცემა სუფევს, არ არსებობს „ჩვენ და ისინი“ და მსგავსი გამიჯვნა მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის; მინიმალურია მოსწავლეების მხრიდან ერთმანეთის დაშინების გამოვლინებები.

დამახასიათებელი კომენტარები:

„ეს ჩვენი სკოლაა, ჩვენ ვმართავთ მას“

„ეს სკოლა ყველასთვისაა. აქ ყველა კარგად იგრძნობს თავს.“

6. ნაბიჯ-ნაბიჯ: დემოკრატიული მმართველობისაკენ მიმავალი გზა

ამრიგად, საიდან უნდა დავიწყოთ? მას შემდეგ, რაც თქვენ გააცნობიერებთ, რომ დემოკრატიული მმართველობა არის ის გზა, რომელსაც უნდა შეუდგეთ, საჭიროა აირჩიოთ, თუ როგორ უნდა დაიწყოთ ამ გზაზე სვლა. სკოლის მართვა ბევრ ასპარეზს მოიცავს, როგორც ფორმალურს, აგრეთვე, არაფორმალურს. საფეხური, რომელზეც თქვენი სკოლა იმყოფება, დემოკრატიული მმართველობის თვალსაზრისით, მარტივი ამოსაცნობია იმ ფორმალური პროცესების შეფასებით, რომელთა საშუალებითაც სკოლას აქვს კავშირი ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან, სკოლის კოლექტივთან და მოსწავლეებთან, მაგრამ ამ საფეხურის განსაზღვრა კიდევ უფრო მარტივია ყოველდღიურად, არაფორმალურ გარემოში, სპონტანური გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურებზე დაკვირვებით. თქვენი პირადი ხედვა, თქვენ მიერ ყოველდღიურ მოვალეობებთან გამკლავების სტილი, უფრო მეტად ასახავს თქვენს პრიორიტეტებს, ვიდრე რომელიმე წერილობითი დოკუმენტი. რა თქმა უნდა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ კანონები და წესები არ არის მნიშვნელოვანი და შესაძლებელია მათი უგულებელყოფა.

წინამდებარე თავში გაწვდით პრაქტიკულ რჩევებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა აწარმოოთ სკოლის ავტორიტარული მმართველობიდან ეტაპობრივი, ნაბიჯ-ნაბიჯ გადასვლა სკოლის დემოკრატიულ მმართველობაზე, რასაც განვიხილავთ როგორც ფორმალურ, აგრეთვე არაფორმალურ გარემოში მიმდინარე პროცესების ზოგიერთ მაგალითზე, რომელთან შეხებაც უწევს სკოლის ხელმძღვანელობას. ძირითად სფეროებს წარმოადგენს:

1:	**მმართველობა, ხელმძღვანელობა, მართვა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება**
2:	**ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება**
3:	**თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა**
4:	**მოსწავლეების დისციპლინა**

ჩვენ შევეცდებით, დაგანახოთ, თუ როგორ აისახება ამ ოთხ ძირითად სფეროზე დემოკრატიული მმართველობა ოთხ ტიპურ კონტექსტში, რომელიც მოიცავს როგორც ფორმალურ გარემოს, აგრეთვე არაფორმალურს.

ფორმალური გარემო:

სკოლა წარმოადგენს დაწესებულებას და ძალიან ბევრ ასპექტში – ბიუროკრატიულ დაწესებულებას. როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, თქვენ კარგად უნდა იცნობდეთ წესებსა და პროცედურებს და უნდა გესმოდეთ, თუ როგორ მოქმედებს ისინი საზოგადოებაზე. ამან ხელი არ უნდა შეუშალოს თქვენს სწრაფვას დემოკრატიისაკენ, პირიქით, დემოკრატიის ხელშეწყობის მხრივ, ფორმალური გარემო უზრუნველგყოფთ იგივე შესაძლებლობით, როგორითაც არაფორმალური გარემო. ჩვენ განვიხილავთ ოთხ ფორმალურ კონტექსტს, სადაც შესაძლებელია თქვენი შეხედულებებისა და ღირებულებების წარმოჩენა:

თანამდებობრივი პოზიცია
სკოლის ადგილობრივი საბჭო
შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან
მოსწავლეები

არაფორმალური გარემო:

შესაძლებელია სკოლაში სკოლის ხელმძღვანელი არასოდეს გამოვიდეს ლიდერის როლიდან; ის, თუ როგორ რეაგირებთ ყოველდღიურ სიტუაციებზე, ყოველთვის ფასდება იმ მოლოდინებისა და მოთხოვნების

მიხედვით, რაც ლიდერის როლს უკავშირდება. ის, თუ როგორ მოქმედებთ, გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ის, თუ რაზე საუბრობთ. ზემოთ მოყვანილის მსგავსად, ჩვენ განვიხილავთ ოთხ არაფორმალურ კონ-ტექსტს, სადაც შესაძლებელია თქვენი შეხედულებებისა და ღირებულებების წარმოჩენა:

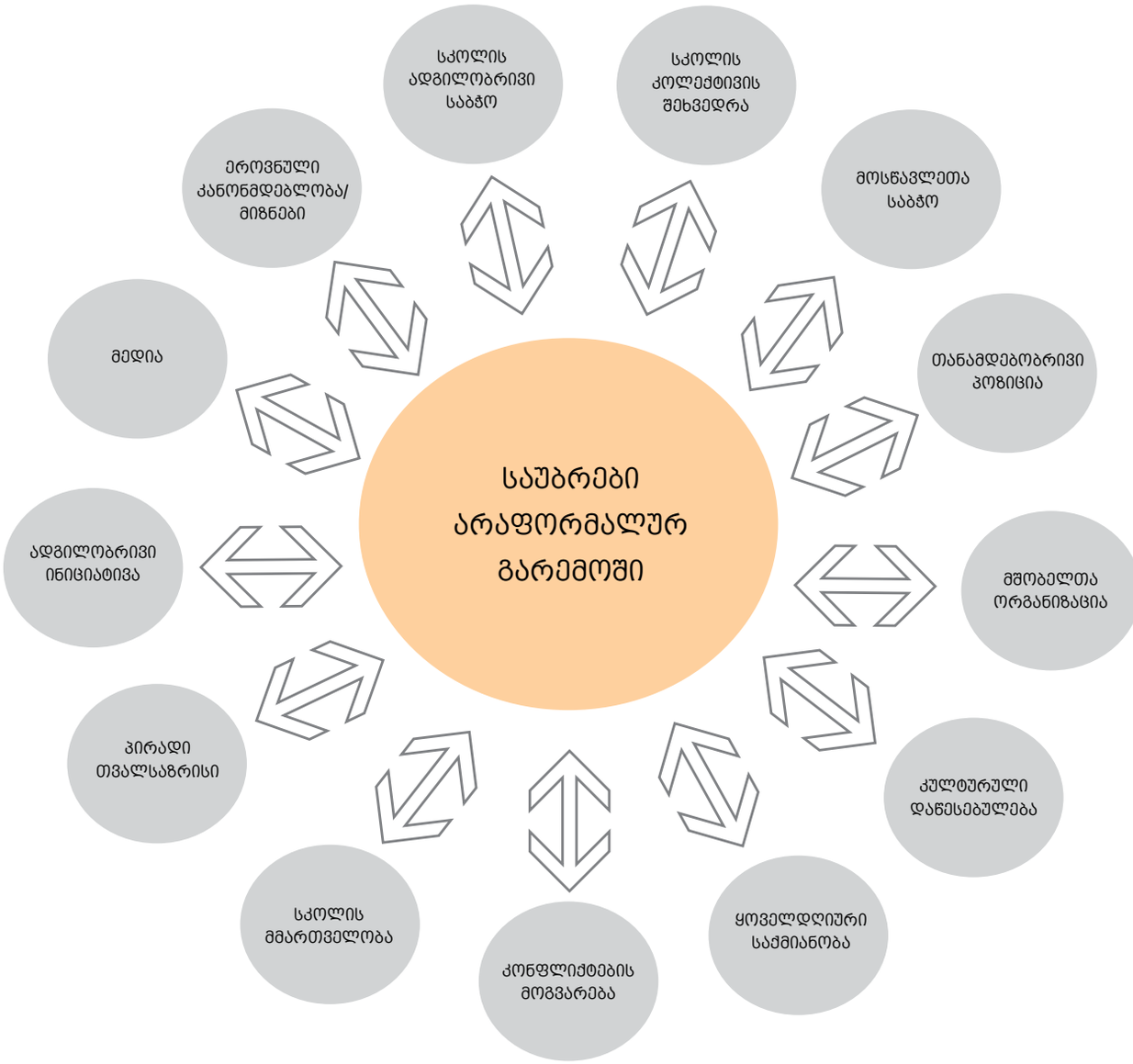
პირადი თვალთახედვა

არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

კონფლიქტის მოგვარება

ქვევით მოცემულ დიაგრამაში მოყვანილია როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ გარემოში არსებუ-ლი ის სფეროები,, რომლებშიც თქვენ გიწევთ მუშაობა და რომლებიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ როგორც შესაძლებლობები. შეგიძლიათ დაფიქრდეთ ამაზე და შემდეგ განსაზღვროთ, როგორ (და სად) შეგიძლიათ გადადგათ ნაბიჯები, რომლებსაც შემდეგ თავში გთავაზობთ.



ძირითადი სფერო 1: მმართველობა, ხელმძღვანელობა, მართვა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება

ფორმალური გარემო

თანამდებობრივი პოზიცია

სკოლის ხელმძღვანელი სკოლის ოფიციალური წარმომადგენელია. ამ პოზიციაზე მყოფი პირი ანგარიშვალდებულია როგორც ზემდგომი, ასევე მისდამი დაქვემდებარებული პირების მიმართ, განათლების სისტემაში. მას აგრეთვე უწევს იმ ზეწოლის გაძლება, რომელიც მომდინარეობს ისეთი ჯგუფებიდან, როგორიცაა, მაგალითად, მშობელთა ორგანიზაციები, კულტურული დაწესებულებები და მედია, რომელთა მიზნებიც ძალიან ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო და ურთიერთგამომრიცხავია. ის, თუ როგორ უმკლავდება სკოლის ხელმძღვანელი დაინტერესებული მხარეებიდან მომდინარე ზეწოლას და ვის ინტერესებს ანიჭებს უპირატესობას, არის ნათელი მაჩვენებელი, თუ რამდენად ჭეშმარიტად დემოკრატიულია სკოლის ხელმძღვანელის ხედვა და დამოკიდებულება სკოლის მმართველობისადმი.

პირველი საფეხური: ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ თქვენს ერთგულებასა და თავდადებაში ეჭვის საფუძველი არ გაქვთ არც თქვენ და არც სკოლის სხვა წარმომადგენლებს. კანონი და თანამდებობა სკოლის მართვის უმთავრეს და ყველაზე ძლიერ ფაქტორებს წარმოადგენს. გრძელვადიანი პერსპექტივით, ეს სრულებით არ არის დამაკმაყოფილებელი: ადგილი არ ექნება არანაირ განვითარებას და თქვენი, როგორც ლიდერის როლი მხოლოდ ფორმალური ხასიათის მატარებელი იქნება. თუ სკოლის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე ახალი არჩეული ხართ, გონივრული იქნება ამ ეტაპიდან შეუდგეთ საქმეს, მაგრამ თუ ეს თანამდებობა დიდი ხანია გიკავიათ, თქვენი თავდაჯერებულობა მოგცემთ იმის საშუალებას, რომ დამოუკიდებლობისაკენ გადადგათ ნაბიჯები. ბოლოს და ბოლოს ლიდერი თქვენ ხართ.	***სცადეთ შემდეგი:*** ყურადღება გაამახვილეთ ერთ სფეროზე, შეისწავლეთ კანონმდებლობა დემოკრატიის თვალსაზრისით. დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვა: რას ემსახურება ეს წესი? შეარბილეთ კანონი, თუ მიიჩნევთ, რომ ეს ყველასათვის სარგებლის მომტანი იქნება.	**თანამდებობრივი პოზიცია**	**იმისაგან, მეცადინეობენ თუ არა ადამიანები ერთ ან ორ სფეროზე**
მეორე საფეხური: თქვენ არსებული დადგენილებების არსს უკვე ჩასწვდით. თქვენ ყველაფერს არ ეთანხმებით, მაგრამ ჯერ კიდევ გიჭირთ, გადაუხვიოთ დადგენილ კანონსა თუ წესს ან არ ხართ დარწმუნებული, როგორ შეიძლება განმარტოთ ან შეარბილოთ ისინი.	***სცადეთ შემდეგი:*** განიხილეთ კანონმდებლობა კოლეგებთან ერთად; გაიარეთ კურსი სკოლის კანონმდებლობაში. ამან შესაძლოა თავდაჯერება შეგმატოთ, რათა გარკვეული ზემოქმედება მოახდინოთ იმ სფეროზე, რომელზეც თქვენ ხელი მიგიწვდებათ. (კანონის საფუძვლების ცოდნა სკოლის ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ ხშირად უგულებელყოფილი.) გულდასმით შეისწავლეთ ოფიციალური პოლიტიკური დოკუმენტები და ღიად და ხმამაღლა განაცხადეთ თქვენი საკუთარი ინტერპრეტაციისა და შეხედულებების შესახებ.		

მესამე საფეხური:

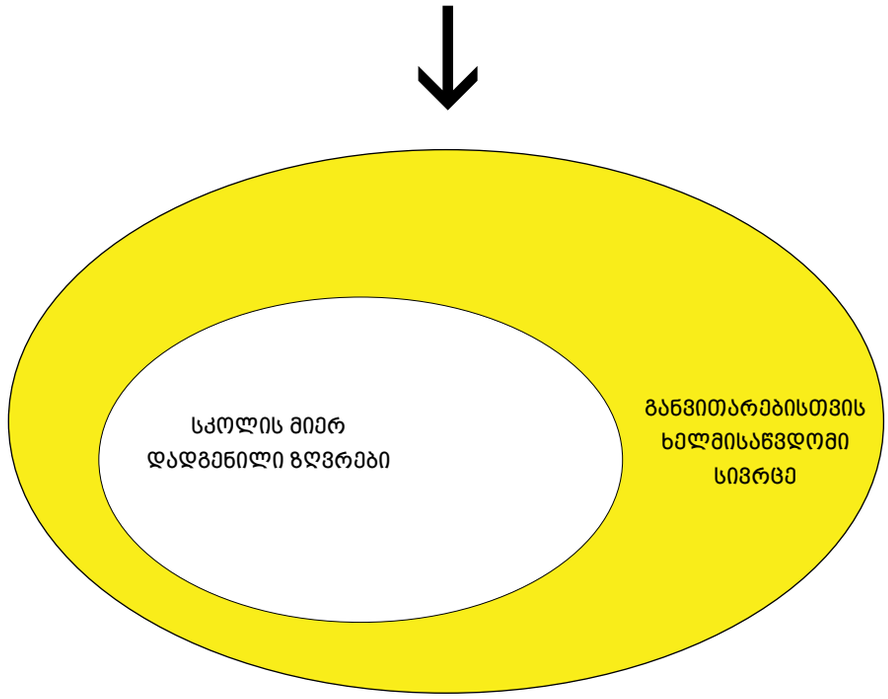
აანალიზებთ, რომ თქვენ დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენთ სკოლის ხელმძღვანელობასა და დაინტერესებულ მხარეთა შორის და აცნობიერებთ, რომ თანაბარი პასუხისმგებლობა გაკისრიათ როგორც ერთის, ასევე მეორეს წინაშე. მოცემული ვითარება ერთგვარ წნეხს ქმნის და გაურკვეველ მდგომარეობაში გაგდებთ, მაგრამ, ამავე დროს, ცვლილებების განხორციელებისათვის კარგ საფუძველს გაძლევთ.

სცადეთ შემდეგი:

ყურადღება გაამახვილეთ იმაზე, თუ რა იქნება საუკეთესო გამოსავალი დაინტერესებული მხარეებისათვის. გაარკვიეთ, რა მოლოდინები არსებობს თქვენთან დაკავშირებით როგორც ზემდგომი ხელმძღვანელობის მხრიდან, ასევე დაინტერესებული მხარეების მხრიდან. გაეცანით პოლიტიკურ დოკუმენტებს და დაადგინეთ ის ზღვრები, რომლის ფარგლებში მოქმედების საშუალებაც გაქვთ.

თქვენი მოქმედების ზღვრები გაცილებით ფართოა, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს! შვედეთში არსებული უფსალას უნივერსიტეტის პროფესორი განერ ბერგი შემდეგ ილუსტრირებას გვთავაზობს[5]:

ფორმალურ დოკუმენტებში წარმოდგენილი კანონით განსაზღვრული ზღვრები



[5] განერ ბერგი, უფსალას უნივერსიტეტი, უფსალას უნივერსიტეტის მიერ წარმოებული კვლევა განათლების სფეროში # 15. 1981 წელი.

სკოლის ადგილობრივი საბჭო

სკოლის მმართველობის სისტემები განსხვავებულია სხვადასხვა ქვეყანაში. უმეტეს შემთხვევაში, საჯარო განათლების კერის ხელმძღვანელობას ახორციელებს ადგილობრივი საბჭო, რომელიც პოლიტიკური უმრავლესობით არის წარმოდგენილი. ამ თვალსაზრისით, კერძო სკოლებში არსებული სიტუაცია არსებითად არ განსხვავდება საჯარო სკოლებში არსებული სიტუაციისაგან. ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია აგრეთვე ადგილობრივი და რეგიონალური ავტონომიის ხარისხიც, მაგრამ, იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენად დამოუკიდებელია სკოლა, სკოლის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ.

პირველი საფეხური: სკოლის საბჭოსთან[6] თქვენი ურთიერთობა დადგენილებებით გათვალისწინებული ფორმალური ანგარიშებით შემოიფარგლება. როგორც იერარქიული სისტემის შემადგენელ რგოლს, თქვენ გიწევთ ტაქტიკური არჩევანის გაკეთება ხელმძღვანელობასთან თქვენს ანგარიშვალდებულებასთან დაკავშირებით. ინფორმაცია, რომელსაც თქვენ ზემდგომ ხელმძღვანელობას აწვდით, როგორც წესი, ძალიან ლაკონურია და, უმეტესწილად, ტენდენციური. ზემდგომი ხელმძღვანელობისადმი მიწოდებული ინფორმაცია წარმოადგენს იმ ინფორმაციას, რომელიც, სკოლის ხელმძღვანელის თვალსაზრისით, ზემდგომ ხელმძღვანელებს სურთ რომ მიიღონ.	***სცადეთ შემდეგი:*** შეეცადეთ, ყურადღება გაამახვილოთ ნიუანსებზე. იმ შემთხვევაში, თუ ამის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება ჯერ კიდევ გიჭირთ, სცადეთ, თქვენი კრიტიკა მიმართული იყოს იმ სფეროებისაკენ, რომელთა კონტროლიც სცდება თქვენი ზემდგომი ხელმძღვანელობის კომპეტენციის ფარგლებს.	**ადგილობრივი საბჭო** **ადგილობრივ საბჭოებზე ეფექტურ ზეგავლენას ახდენ ადგილობრივ ხელმძღვანელობაზე**
მეორე საფეხური: თქვენ სკოლაში არსებული სიტუაციისა და პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შედეგთა უფრო რეალურ სურათს ხატავთ. სკოლის საბჭოს პარტნიორად აღიქვამთ და არა მხოლოდ ზემდგომ ადმინისტრაციულ უწყებად.	***სცადეთ შემდეგი:*** როდესაც მიიჩნევთ, რომ მოძველებული ან არაადეკვატური წესი არაეფექტური ან აბსურდულია, თქვენი შეხედულება მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ ზემდგომი ხელმძღვანელობის წინაშე და სცადეთ, პასუხისმგებლობა მოიხსნათ ამგვარი წესის გატარებით მიღებულ შედეგებზე.	
მესამე საფეხური: როდესაც საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, თქვენ მართავთ შეხვედრებსა და მოლაპარაკებებს დაინტერესებულ მხარეებთან და გამოხატავთ მტკიცე კეთილგანწყობას მათი სურვილებისა და საჭიროებების მიმართ. გაცნობიერებული გაქვთ, რომ სკოლაში არსებული სიტუაციის შესახებ, თქვენ გაცილებით მეტი წარმოდგენა და ცოდნა გაქვთ, ვიდრე თქვენს ზემდგომ ხელმძღვანელობას და ზემდგომი ხელმძღვანელობა უკეთ შეასრულებს საკუთარ მოვალეობას, თუ მუდმივად მიაწვდით ობიექტურ ინფორმაციას სკოლაში მიმდინარე პროცესების შესახებ.	***სცადეთ შემდეგი:*** მოიწვიეთ თქვენი ზემდგომი ხელმძღვანელობა სკოლაში; საშუალება მიეცით, მათ შეხვდნენ მოსწავლეებსა და სკოლის კოლექტივს ისე, რომ მათ შეხვედრას თქვენ არ ესწრებოდეთ. ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან შეხვედრაზე მოიწვიეთ მოსწავლეები და მკაფიოდ გამოხატეთ თქვენი დამოკიდებულება: მიუხედავად იმისა, რომ თქვენ პატივს სცემთ ორივე მხარეს, თქვენ ძირითად ამოცანას თქვენი მოსწავლეების ინტერესების დაცვა წარმოადგენს. მკაფიოდ გამოხატეთ ისიც, რომ მოსწავლეებს თქვენ თანაბარუფლებიან პარტნიორებად აღიქვამთ.	

[6] მოცემულ კონტექსტში ტერმინი „სკოლის საბჭო“ მმართველ რგოლს აღნიშნავს, რომლის წინაშეც სკოლის ხელმძღვანელს უშუალო ანგარიშვალდებულება გააჩნია.

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან სკოლის მმართველობის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს. ასეთი შეხვედრა შესაძლებელია შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლითა და პრობლემის გადაჭრისათვის პრაქტიკული ღონისძიებების დაგეგმვით, მაგრამ, გარდა ამისა, იგი შესაძლებელია იქცეს საერთო ღირებულებების გამტკიცების, საყოველთაო მიზნების დასახვისა და ჩართულობის უზრუნველყოფის საშუალებად.

პირველი საფეხური:

იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ მიიჩნევთ, რომ ანგარიშვალდებულება გაკისრიათ უპირველეს ყოვლისა თქვენი ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ, სკოლის თანამშრომლების მიმართ თქვენი დამოკიდებულება მხოლოდ ინსტრუმენტულ ხასიათს ატარებს. თქვენ მიერ მათდამი მისაწოდებელი ინფორმაცია არანაირ მიზანს არ ემსახურება და თქვენი მოლოდინი მათი მხრიდან აქტიური მონაწილეობისა ძალიან მცირეა. მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებაზე თქვენ და მხოლოდ თქვენ აგებთ პასუხს. ეს შესაძლებელია მძიმე ტვირთი იყოს, მაგრამ ამგვარად მოვლენებს სრულად გააკონტროლებთ.

სცადეთ შემდეგი:

სკოლის კოლექტივს რეგულარულად მიაწოდეთ მეტი ინფორმაცია, ისეთ საკითხებზე და მიღებულ გადაწყვეტილებებზე მაინც, რომლებიც მათი მხრიდან კრიტიკისა და განსჯის საგანი არ გახდება. კოლექტივი, რომელიც მეტ ინფორმაციას ფლობს, უკეთესად ასრულებს საკუთრ მოვალეობას.

მეორე საფეხური:

თქვენ წესად გაქვთ დამკვიდრებული, გარკვეული ინფორმაცია მიაწოდოთ სკოლის კოლექტივს, სანამ გადაწყვეტილებას მიიღებდეთ. სკოლის თანამშრომლებს ეძლევათ შესაძლებლობა, გამოთქვან მოსაზრებები გარკვეულ საკითხებზე. მაგრამ ინფორმაციის დინებას მაინც ცალმხრივი ხასიათი აქვს და ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას მაინც ერთპიროვნულად იღებთ.

სცადეთ შემდეგი:

უზრუნველყავით სკოლის კოლექტივისადმი საჭირო ინფორმაციის დროულად მიწოდება, შეხვედრის დაწყებამდე, რათა მათ მისცეთ შესაძლებლობა, ჩამოაყალიბონ საკუთარი მოსაზრება. უფრო ყურადღებით მოუსმინეთ მათ, აწარმოეთ მოლაპარაკებები, სცადეთ დაარწმუნოთ თქვენი მოსაზრების მართებულობაში. მზად იყავით კომპრომისზე წასასვლელად. საკუთარი არგუმენტები საკუთარი შეხედულებების მიხედვით ჩამოაყალიბეთ, და არა თანამდებობრივი პოზიციიდან გამომდინარე. გახსოვდეთ, რომ სკოლის თანამშრომლებს კარგი განათლება აქვთ მიღებული და ბევრ სფეროში მათი კომპეტენციები თქვენსას აღემატება.

მესამე საფეხური:

ობიექტური ინფორმაციის სისტემატური მიწოდებით, თქვენ სკოლის თანამშრომლებს შესაძლებლობას აძლევთ, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ დღის წესრიგის განსაზღვრისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში. საჭიროა თადარიგის დაჭერა, რათა შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან მხოლოდ ყოფითი პრობლემების განხილვით არ იყოს შემოფარგლული, როგორიცაა, ასლების დამამზადებელი დანადგარი ან მობილური ტელეფონების პრობლემა. დაუთმეთ დრო ისეთ საკითხებზე საუბარს, როგორიცაა, პედაგოგიკის ან იდეოლოგიურ მოსაზრებებთან დაკავშირებული საკითხები. მოისმინეთ და სკოლის თანამშრომლებსაც მიეცით საშუალება, მოისმინონ შთამბეჭდავი გამოსვლები და ექსპერტთა მოსაზრებები. ამგვარ შეხვედრებზე, დროგამოშვებით მოიწვიეთ მოსწავლეებიც და შესაძლებლობა მიეცით მათ გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები.

სცადეთ შემდეგი:

სკოლის კოლექტივთან და მოსწავლეებთან ერთად თქვენ აყალიბებთ ხედვას, თუ როგორი გსურთ რომ იყოს თქვენი სკოლა. ამ ხედვაზე დაყრდნობითა და პოლიტიკური ნების საშუალებით და სასკოლო პროგრამის საფუძველზე, თქვენ ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას ერთად იღებთ. ბევრ ისეთ გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც უწინ მხოლოდ თქვენ გიწევდათ, ამჯერად სკოლის კოლექტივის პასუხისმგებლობაში გადადის.

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება

მოსწავლეები

ეროვნულ საგანმანათლებლო პროგრამათა უმეტესობაში ჩადებულია გარკვეული ინფორმაცია მოსწავლეთა უფლებაზე, მონაწილეობა მიიღონ სკოლაში მიმდინარე დემოკრატიულ პროცესებში; მაგალითად, სტუდენტთა საბჭოს[7] ფორმით. მაგრამ რასაც უნდა ითვალისწინებდეს წესდება, შეუძლებელია მოსწავლეებისათვის დემოკრატიული გარემოს უზრუნველყოფა, სკოლის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის გარეშე. ის ფაქტი, რომ ზოგიერთი მოსწავლე ასაკით ჯერ ძალიან პატარაა, არ ნიშნავს იმას, რომ მათ დემოკრატია არ ეხება.

პირველი საფეხური: არსებობს სკოლები, სადაც მოსწავლეთა საბჭო არ ფუნქციონირებს, ან სკოლები, სადაც მოსწავლეთა უმრავლესობისათვის არ არის ცნობილი, რომ სკოლას მოსწავლეთა საკუთარი საბჭო ჰყავს ან ბუნდოვანია, თუ რა პრინციპით წარმოებს საბჭოს წევრების არჩევა.	***სცადეთ შემდეგი:*** შეხვედრაზე მოიწვიეთ ყველა დაინტერესებული მოსწავლე. მიეცით მათ სასარგებლო რჩევები მოსწავლეთა საბჭოს ჩამოყალიბების შესახებ. შემდეგ, მიეცით მათ სამოქმედო ასპარეზი და დააკვირდით ამ მიმართულებით მათ მიერ გადადგმულ ნაბიჯებს.	იღებენ	იღებენ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებებს, ეფექტურ ეფექტიანობასა და დემოკრატიულ ფორმებზე
მეორე საფეხური: სკოლაში შექმნილია მოსწავლეთა საბჭო, მაგრამ იგი აქტიურად არ ფუნქციონირებს. მოსწავლეთა საბჭო მხოლოდ რამდენიმე მოსწავლის აქტიურობით არსებობს, მაგრამ ზოგადად, მოსწავლეები ამას ყურადღებას არ აქცევენ. საბჭოს წევრები არ ფლობენ საკმარის ინფორმაციას, რაც საჭიროა სერიოზული მოსაზრებების ჩამოსაყალიბებლად. როდესაც მათ საკუთარი მოსაზრებების გამოთქმის საშუალება ეძლევათ, მათი აზრის გათვალისწინება მხოლოდ ისეთ ნაკლებად მნიშვნელოვან საკითხებში ხდება, როგორიცაა, სკოლის წვეულებისათვის მენიუს შერჩევა ან საკლასო ოთახის კედლების ფერი.	***სცადეთ შემდეგი:*** თუ თქვენ ჭეშმარიტად გსურთ მოსწავლეების აქტიური ჩართვა ფორმალურ დემოკრატიულ პროცესებში, საჭიროა თქვენი მხარდაჭერა. მათ ესაჭიროებათ მიმართულების მიცემა, სისტემატიური და დეტალური ინფორმაცია, პრაქტიკული წვრთნა და რესურსები: საჭიროა სივრცე, რომელსაც მათ შეხვედრებისათვის გამოუყოფთ, საოფისე აღჭურვილობა და დრო საქმის შესასრულებლად.[8] გაითვალისწინეთ, რომ იმ მოსწავლეების ძალისხმევას, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობენ სკოლაში დემოკრატიული ატმოსფეროს შექმნის საქმეში, დაფასება სჭირდებათ.		
მესამე საფეხური: ობიექტური ინფორმაციის სისტემატური მიწოდებით, თქვენ მოსწავლეებს შესაძლებლობას აძლევთ, თავიანთი მოსაზრებები ჩამოაყალიბონ და აქტიური მონაწილეობა მიიღონ დემოკრატიულ პროცესებში. სკოლის კოლექტივთან და მოსწავლეებთან ერთად, თქვენ აყალიბებთ ხედვას, თუ როგორი გსურთ რომ იყოს თქვენი სკოლა. ამ ხედვაზე დაყრდნობითა და პოლიტიკური ნებითა და პროგრამის საფუძველზე, თქვენ ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას ერთად იღებთ. ის ფაქტი, რომ ძირითადი პასუხისმგებლობა ისევ თქვენ გაკისრიათ, თქვენი მოქმედების თავისუფლებას არ ზღუდავს. ჭეშმარიტი დემოკრატიული მმართველობა ნდობას ემყარება.	***სცადეთ შემდეგი:*** სკოლაში ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღება სკოლის მმართველი ორგანოს მიერ, სადაც თანაბარი რაოდენობით არიან წარმოდგენილნი სკოლის თანამშრომლები და მოსწავლეები. დაწყებით სკოლებში სასურველია მშობელთა წარმომადგენლების ჩართვაც. სკოლის ხელმძღვანელი გადამწყვეტი ხმის უფლებით სარგებლობს. სკოლის მმართველობის ეს მოდელი ჯერ კიდევ იშვიათობას წარმოადგენს, თუმცა დანერგილია ზოგიერთ სკოლაში, მაგალითად სკანდინავიის ქვეყნებში.		

[7] მოსწავლეთა საბჭოში იგულისხმება მოსწავლეთა ჯგუფი, რომლებიც მათ თანატოლებს წარმოადგენენ. ამგვარ ორგანიზაციას, ხშირად სკოლის საბჭოსაც უწოდებენ. მოსწავლეთა საბჭო სარგებლობს სკოლის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერით.

[8] პრაქტიკული რჩევები, მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით, შეგიძლიათ მოიძიოთ სკოლებისა და კოლეჯების ხელმძღვანელთა ასოციაციის ვებგვერდზე www.ascl.org.uk, გაერთიანებული სამეფო, ლეისესტერი, მოსწავლეები „საკუთარ აზრს გამოთქვამენ“ ბ. ტრაფორდი, 2006 წელი.

დემოკრატიული მმართველობის მაგალითი
შვედეთის ქალაქ სოდერტალიეში, სკოლებში, რომლებიც ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მაღალი კლასის მოსწავლეების განათლებას ემსახურება, არსებობს სკოლის საბჭოები, რომლებიც ძირითადად სკოლის მოსწავლეებით არის დაკომპლექტებული. სკოლის საბჭოს კომპეტენციაში შედის გადაწყვეტილებების მიღება ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- სკოლის ბიუჯეტი ან მისი გარკვეული ნაწილი მაინც;
- სკოლაში მოსწავლეთა ახალი ნაკადის მოწვევა;
- სასწავლო წელი და არდადეგები;
- პოლიტიკური დოკუმენტები;
- სკოლის მისიის ჩამოყალიბება.

ამ სკოლებში, სკოლის ხელმძღვანელს გარკვეულწილად განსხვავებული ფუნქცია აქვს და წარმოადგენს მმართველ დირექტორსა და მოლაპარაკებებში მონაწილე მხარეს, რომელიც ჭეშმარიტად დემოკრატიული მეთოდებით ხელმძღვანელობს!

არაფორმალური გარემო

პირადი თვალთახედვა ცვლილებები საკუთარი თავიდან უნდა დაიწყოთ. რა წარმოადგენს თქვენ მამოძრავებელ ძალას?			
პირველი საფეხური: თქვენი პირადი მოსაზრებები არ არის მნიშვნელოვანი. თქვენი მისია მდგომარეობს იმის შესრულებაში, რასაც ზემდგომი ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს. მნიშვნელოვანია წესების ცოდნა. იმ შემთხვევაში, თუ პრობლემები წამოიჭრება, სწორედ მათში უნდა ეძიოთ გადაჭრის გზები. მოსწავლეები მხოლოდ სწავლების ობიექტებად აღიქმებიან.	***სცადეთ შემდეგი:*** ხანდახან დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი შეკითხვა: რამდენად ეფექტურია ესა თუ ის წესი? თუ, თქვენი თვალსაზრისით, იგი არაეფექტურია, რისი გაკეთება შეგიძლიათ ამ შემთხვევაში? ასევე შეგიძლიათ დაფიქრდეთ იმაზე, თუ რა წარმოადგენდა იმის მიზეზს, რომ თქვენ სკოლის ხელმძღვანელის თანამდებობა აირჩიეთ. ალბათ ეს გაცილებით მეტი იყო, ვიდრე სკოლის კანონმდებლობის ამოქმედება.	პირადი თვალთახედვა	მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება
მეორე საფეხური: მეორე საფეხური: თქვენ კარგად გაქვთ გააზრებული კანონმდებელთა განზრახვა. ძირითად ნაწილში თქვენ მათ ეთანხმებით. ასევე გაცნობიერებული გაქვთ, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია დემოკრატიული მმართველობა და მოსწავლეებისა და მათი მშობლების სურვილების განხორციელება, მაგრამ ფიქრობთ, რომ ეს გარკვეულ რისკთან და დაბრკოლებებთან არის დაკავშირებული.	***სცადეთ შემდეგი:*** კარგად დაფიქრდით, თუ როგორია თქვენი თვალთახედვა. რისთვის არის საჭირო დემოკრატიული მმართველობა? რა სარგებლის მოტანა შეუძლია მას? როგორ არის შესაძლებელი მისი დანერგვა თქვენს სკოლაში? გაიხსენეთ წარმატებული მაგალითები და იხელმძღვანელეთ მათით, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ სკოლაში მათ დანერგვას სრულად ვერ ახერხებთ.		
მესამე საფეხური: თქვენ მტკიცედ გჯერათ, რომ დემოკრატიული პროცესების განხორციელება თქვენს სკოლაში შესაძლებელი და აუცილებელია ყველა დონეზე. გადასწყვეტია მხოლოდ ის საკითხი, თუ როგორ უნდა დაარწმუნოთ ყველა იმაში, რომ გაიზიარონ თქვენი თვალთახედვა.	***სცადეთ შემდეგი:*** იაზროვნეთ სტრატეგიულად: გააანალიზეთ, სად შეძლებთ იოლი გამარჯვების მოპოვებას და განსაზღვრეთ სამიზნე სფეროები, საიდანაც შეუდგებით თქვენი მიზნების განხორციელებას. შეადგინეთ გეგმა შემდეგი ორი წლისათვის და დასახეთ პირადი გეგმები. იქონიეთ მოთმინება!		

არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია

იშვიათად თუ მოიძებნება ისეთი გარემო, სადაც არაფორმალურ საუბრებს ისეთი ინტენსიური ხასიათი ჰქონდეს, როგორც სოლაში, სადაც ამდენი ადამიანია თავმოყრილი შედარებით პატარა სივრცეში. როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ შეგიძლიათ თქვენს დაწესებულებაში არ დაუშვათ ამგვარი სოციალიზაცია, რომელსაც ამდენი დრო მიაქვს, ან შეგიძლიათ იგი გამოიყენოთ დემოკრატიის ეთოსის გასამყარებლად, რომლის განვითარებისთვისაც იღვწით.

პირველი საფეხური: სკოლაში, სადაც რამდენიმე ასეული მოსწავლე სწავლობს, სკოლის ხელმძღვანელს, სკოლის გარეთ არ აქვს ინტენსიური საუბრები მოსწავლეებთან და არც სკოლის თანამშრომლებთან. მათ შორის კონტაქტი შემოიფარგლება ფორმალური მისალმებით ან იშვიათი შენიშვნის მიცემით, არასათანადო მოქცევის გამო.	***სცადეთ შემდეგი:*** ეწვიეთ სამასწავლებლოს, სკოლის ბუფეტსა და სკოლის ეზოს, სულ მცირე, დღეში ერთხელ. გაესაუბრეთ მოსწავლეებსა და სკოლის თანამშრომლებს, ჩამოიარეთ საკლასო ოთახები, ყოველგვარი დავალებისა და სპეციალური მიზეზის გარეშე. ამას დღეში ოც წუთზე მეტი დრო არ დაჭირდება, მაგრამ ამით მნიშვნელოვან ინვესტიციას განახორციელებთ.	იმცდელობა, სულ ცოტა ერთ ადამიანთან ურთიერთობა	ინფორმაციის ნაკადების ორმხრივ ნაკადად ქცევა
მეორე საფეხური: სკოლაში ჩამოვლა თქვენი ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილს წარმოადგენს. თქვენ ყველა გიცნობთ და თქვენთვისაც ბევრი სახე ნაცნობია. მოსწავლეები აღგიქვამენ როგორც პიროვნებას, და არა როგორც მხოლოდ ხელმძღვანელს.	***სცადეთ შემდეგი:*** ნუ მოერიდებით სიტუაციებში ჩართვას. დაესწარით შეხვედრას, რომელსაც კლასის ხელმძღვანელი მართვას მოსწავლეების მშობლებთან, ან მათემატიკის მასწავლებლის მიერ დაგეგმილ კონფერენციას. თუ თქვენ განსაკუთრებული ნიჭი ან ინტერესი გაგაჩნიათ, გამოიყენეთ იგი თქვენს სასარგებლოდ.		
მესამე საფეხური: თქვენ მტკიცედ გაქვთ გადაწყვეტილი, დემოკრატიული მმართველობა დანერგოთ ყველა იმ სფეროში, სადაც ამის შესაძლებლობა არსებობს. დარწმუნებული ხართ, რომ სკოლის თანამშრომელთა მნიშვნელოვანი ნაწილი მხარს უჭერს თქვენს გადაწყვეტილებას. ეს სკოლის საზოგადოების შედარებით გაუბედავ და სკეპტიკურად განწყობილ წევრებსაც გააბედვინებს, ახალი მეთოდების გამოყენებას მიჰყონ ხელი.	***სცადეთ შემდეგი:*** გამოიყენეთ ყველა შესაძლებლობა, რათა გაავრცელოთ და აუხსნათ სხვებს თქვენი თვალთახედვა. ისაუბრეთ, ისაუბრეთ და ისაუბრეთ: ხშირად იმეორეთ თქვენი ძირითადი გზავნილი და გამამხნევებელი სიტყვები არ დაიშუროთ იმ სიტუაციებში, სადაც კი სწორი ტენდენციის ნიშნებს აღმოაჩენთ. შეეცადეთ თქვენი რეაგირება პოზიტიური და გამამხნევებელი იყოს, რათა სასიკეთო პროცესებმა კარგად მოიკიდოს ფეხი. ნუ დაუთმობთ დიდ დროსა და ენერგიას იმ მცირერიცხოვან ჯგუფს, რომლებიც დარწმუნებული ხართ, რომ პოზიციას არ შეიცვლიან.		

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ პროცედურებს დიდი დრო სჭირდება და მათი უგულებელყოფა შეუძლებელია. თუმცა მარტივია ჩაიკეტოთ საკუთარ კაბინეტში და აკეთოთ ის, რაც თქვენი გასაკეთებელია. ხელთ გაქვთ ყველა საჭირო დოკუმენტი, რომელშიც კარგად ერკვევით და, უმეტესობა შემთხვევაში, მარტივად ართმევთ თავს.

პირველი საფეხური: ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან დაკავშირებულ ყოველდღიურ პროცედურებსა და კონტროლს თითქმის მთელი დღე მიაქვს. ვინაიდან მთელი პასუხისმგებლობა თქვენზეა; თქვენვე უნდა აკონტროლოთ, რომ ყველაფერი უშეცდომოდ არის გაკეთებული.	***სცადეთ შემდეგი:*** ადმინისტრაციულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ყოველდღიური მოვალეობები გადაუნაწილეთ ადმინისტრაციულ პერსონალს. მათ, სავარაუდოდ, გაზრდილი პასუხისმგებლობა თავდაჯერებას შემატებთ. გადახედეთ ყოველდღიურ საქმიანობათა სიას; შესაძლებელია იქ აღმოაჩინოთ ისეთი ელემენტები, რომელთა გარეშედაც თავს იოლად გაართმევთ საქმიანობას.	**სკოლის მართვის ეფექტიანობისა და ხარისხის უზრუნველყოფა**	**მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოებრივი ანგარიშვალდებულება**
მეორე საფეხური: ყოველდღიურ საქმიანობებს განიხილავთ მათთან ერთად, ვისაც ეს ეხება და იღებთ გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რა შეგიძლიათ მიანდოთ გასაკეთებლად. თუ მათ დამატებითი მომზადება ესაჭიროებათ, დაეხმარეთ.	***სცადეთ შემდეგი:*** დარწმუნდით იმაში, რომ სკოლის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს მუდმივად ახსოვთ, ვის ემსახურება სკოლა და შეეცადეთ ჩართოთ ისინი მოსწავლეების საქმიანობაში. დეტალური ინსტრუქციების მიცემის ნაცვლად, შეთანხმდით ძირითად პრინციპებზე. რწმუნებულება გადაეცით ადმინისტრაციული პერსონალის ზოგიერთ წარმომადგენელს, რათა თქვენ შეძლოთ პედაგოგიურ საკითხებზე კონცენტრირება.		
მესამე საფეხური: მოვალეობების მაქსიმალური გადანაწილებით, თქვენ უზრუნველყოფილი გაქვთ ის, რომ ყოველდღიურად მხოლოდ მინიმალური დროის დათმობა გიწევთ დოკუმენტებთან სამუშაოდ. თქვენს პრიორიტეტს ახლა უფრო მნიშვნელოვანი სფერო წარმოადგენს: კანონის უზენაესობა, ძირითადი მიზნები და იმაზე კონცენტრირება, რაც თქვენი მოსწავლეებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია.	***სცადეთ შემდეგი:*** ზედმეტ ყურადღებას ნუ დაუთმობთ იმას, რომ ყველას აქვს სურვილი და უნარი მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება. რეგულარული შეფასება მარტივად ჩაანაცვლებს კონტროლს. როგორც ყოველთვის, თქვენი ხელმძღვანელობა ნდობაზეა დამყარებული.		

კონფლიქტის მოგვარება

ყველანაირი მართვის პირობებში, კონფლიქტის მოგვარება წარმოადგენს საკითხს, რომელიც მუმივად დგას დღის წესრიგში და სკოლის ხელმძღვანელობა, რა თქმა უნდა, გამონაკლისს არ წარმოადგენს. სკოლის ხელმძღვანელებისათვის ვითარება იმაში მდგომარეობს, რომ სკოლა არის არა მხოლოდ სამუშაო ადგილი მოსწავლეებისა და სკოლის თანამშრომლებისათვის, არამედ იგი ასევე მოიცავს საჯარო ხელისუფლების ფუნქციას, რომელიც მისი საზოგადოების წევრების გარკვეულ ნაწილს მართავს. ეს ფაქტორი და, აგრეთვე ის, რომ ამდენი ადამიანი ამდენ დროს ატარებს ერთად, ერთგვარად შეზღუდულ სივრცეში, დროგამოშვებით, კონფლიქტების წარმოქმნის საფუძველს ქმნის. კონფლიქტების მოგვარება, რიგ შემთხვევაში, ფორმალურ ხასიათს ატარებს. იმ შემთხვევაში, თუ კონფლიქტის მოგვარება ადრეულ ეტაპზევე არ მოხერხდა, შესაძლებელია ფორმალური და სამართლებრივი პროცედურების საგანი გახდეს, რაც ყველა მასში მონაწილე მხარისათვის, სავარაუდოდ, მხოლოდ ზიანის მომტანი იქნება.

არსებობს რისკი იმისა, რომ სკოლის ხელმძღვანელი მხოლოდ კონფლიქტების მომგვარებლის როლში გამოვიდეს ან მასწავლებლების მიერ მისი სახელი მოსწავლეების დასაშინებლად იყოს მუდმივად გამოყენებული. მსგავსი სიტუაცია არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დავუშვათ. წესების მსუბუქი დარღვევები სკოლის სხვა თანამშრომლების მიერ უნდა იქნას მოგვარებული და არა სკოლის ხელმძღვანელის მიერ. სკოლის ხელმძღვანელის მოვალეობას წარმოადგენს სკოლის პერონალის წახალისება, რათა მათ კონფლიქტების მოგვარება დიალოგის საშუალებით აწარმოონ.

პირველი საფეხური:

როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, თქვენ იღებთ გადაწყვეტილებებს და არანაირ პროტესტს აზრი არა აქვს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ მოგვიანებით აანალიზებთ, რომ თქვენ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება არც თუ ისე სწორი იყო. თუმცა, ამგვარი საშუალებით მოგვარებული კონფლიქტი, ადრე თუ გვიან, როგორც წესი, კვლავ იჩენს თავს.

სცადეთ შემდეგი:

მოუსმინეთ კონფლიქტში მონაწილე ორივე მხარეს და საშუალება მიეცით მათ, კონფლიქტის მოგვარების საკუთარი ვერსიები გამოთქვან, ვიდრე გადაწყვეტილებას მიიღებდეთ. ნუ მოერიდებით იმის გამოხატვას, რომ გადაწყვეტილების მიღება გიჭირთ და მზად იყავით საკუთარი განაჩენის შესაცვლელად, იმ შემთხვევაში, თუ თავს იჩენს ახალი გარემოებები.

მეორე საფეხური:

პრობლემის მოგვარების საქმეში თქვენ რთავთ სხვებს და, უპირველეს ყოვლისა, კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს. ისარგებლეთ შემთხვევით, რომ საკუთარ მაგალითზე გაუკეთოთ დემონსტრირება ურთიერთპატივისცემასა და პასუხისმგებლობაზე დამყარებულ ქცევას.

სცადეთ შემდეგი:

შექმენით სპეციალური ჯგუფები, მაგალითად, კონფლიქტების მოგვარების საკითხებზე მომუშავე მოსწავლეთა კომიტეტი. მიიღეთ შესაბამისი ზომები კონფლიქტების აღკვეთის მიზნით, მაგალითად, მოსწავლეების ჩართვით სკოლის წესდების შემუშავების პროცესში.

მესამე საფეხური:

თქვენ ყოველთვის ცდილობთ გამოავლინოთ და ახსნა მოუძებნოთ კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს. გადასინჯეთ სტრუქტურები, ცუდი ქცევა შესაძლებელია ორგანიზაციული და ფიზიკური ფაქტორებიდან იღებდეს სათავეს, რომელიც შეცვლას საჭიროებს. იმ შემთხვევაში, თუ ერთი და იმავე ტიპის კონფლიქტს განმეორებითი ხასიათი აქვს, შეეცადეთ, განმარტოთ მისი სტრუქტურა: როგორ არის ორგანიზებული განრიგი, როგორ წარმოებს სკოლის ინვენტარითა და სხვადასხვა საშუალებებით სარგებლობა და შესაძლებელია თუ არა რესურსების გადანაწილება. ვიდრე მოქმედებაზე გადახვიდოდეთ, გარკვეული დრო დაუთმეთ მის ანალიზს და, იმ შემთხვევაში, თუ საჭიროა სტრუქტურული ცვლილებები, ამ საქმეში ჩართეთ სკოლის საბჭო.

დარწმუნდით, რომ კონფლიქტში ჩართული ყველა მხარის დამოკიდებულება მოწინააღმდეგე მხარისადმი პატივისცემას ეფუძნება და, შესაძლებლობის არსებობის შემთხვევაში, მათ შორის ურთიერთგაგება არის მიღწეული. კონფლიქტის მოგვარება ყველაზე მეტად კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შეუძლიათ. თქვენ მომრიგებლის ფუნქცია უნდა შეასრულოთ და თქვენს მიზანს კონსენსუსი უნდა წარმოადგენდეს. თქვენი ძალაუფლება მხოლოდ იმ დროისათვის შემოინახეთ, როდესაც ყველა სხვა რესურსი ამოწურული იქნება.

ინსტრუქციები ადგილზე

ინსტრუქციები მენეჯერებისა და ადმინისტრაციისთვის

ძირითადი სფერო 2: ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება

ერთგვაროვანი საზოგადოება, რომელსაც საერთო ღირებულებები აკავშირებს, წარსულის ჩაბარდა, თუ საერთოდ არსებობდა ოდესმე. ისტორიულად, საჯარო სწავლება ყოველთვის წარმოადგენდა იარაღს მათ ხელში, ვინც ხელისუფლების სათავეში იყო, რომლის საშუალებითაც ხელისუფლება მისდამი დაქვემდებარებულ სუბიექტებს თავს ახვევდა გარკვეულ ღირებულებებს. ეს პრაქტიკა ჯერ კიდევ ძალაშია, მაგრამ დემოკრატიულ საზოგადოებაში ღირებულებები, რომლებიც ჩვენ გვინდა რომ ჩენმა მომავალმა თაობამ შეითვისოს, ღიად არის დამკვიდრებული და დემოკრატიული პროცესების საშუალებით შენარჩუნებული. წინამდებარე თავში საუბარია ძირითადად ისეთ ღირებულებებზე, როგორიცაა დემოკრატია, ადამიანის უფლებები და მრავალფეროვნების პატივისცემა და აგრეთვე იმაზე, თუ როგორ იჩენს თავს ეს ღირებულებები, სკოლაში არსებულ ფორმალურსა და არაფორმალურ გარემოში. მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებას დღეს დიდი ყურადღება ეთმობა, მაგრამ ჩვენ არ უნდა დაგვავიწყდეს განათლების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია: იმ ღირებულებებისა და სოციალური უნარების ხელშეწყობა, რომელიც მშვიდობიანი თანაარსებობის წინაპირობასა და საფუძველს წარმოადგენს თანამედროვე, გლობალიზაციის ეპოქაში მცხოვრებ საზოგადოებაში. მას შემდეგ, რაც თქვენ განსაზღვრავთ, თუ რამდენად წინ არის წასული თქვენი სკოლა დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა ღირებულებების შესახებ სწავლების თვალსაზრისით, თქვენ შეგიძლიათ ისარგებლოთ ამ თავში მოყვანილი რჩევებით, რომლებიც შემდგომი ნაბიჯების გადადგმაში დაგეხმარებათ.

© სკოლის საბჭო, გაერთიანებული სამეფო, 2003 წელი

ფორმალური გარემო

თანამდებობრივი პოზიცია			
პირველი საფეხური: განათლების სფეროში დემოკრატიასა და სხვა ღირებულებებზე არც კი გიფიქრიათ, რამდენადაც ამის შესახებ დირექტივები არ არის მოცემული სასწავლო პროგრამაში. თქვენს პასუხისმგებლობაში შედის სწავლება ისე, როგორც ამას არსებული წესდება გულისხმობს.	***სცადეთ შემდეგი:*** შეეცადეთ, გააფართოოთ თქვენი თვალსაწიერი: რა ღირებულებებს გულისხმობს კონსტიტუციური კანონი, გაეროს კონვენცია და მსგავსი ოფიციალური დოკუმენტები? აგრეთვე, შეეცადეთ, თვალი ადევნოთ საზოგადოებაში არსებულ ცვალებად ღირებულებებს. ამ თემასთან დაკავშირებულ თეორიულ საკითხებზე[9] საკმაო რაოდენობის ლიტერატურა არსებობს.		
მეორე საფეხური: თქვენ გაცნობიერებული გაქვთ, რომ თქვენს პასუხისმგებლობას წარმოადგენს მოსწავლეებისათვის არა მარტო ცოდნისა და უნარების, არამედ, აგრეთვე, გარკვეული ღირებულებების გადაცემა. ასევე გაცნობიერებული გაქვთ, რომ მოსწავლეებს აქვთ უფლება, გამოთქვან თავიანთი მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, თუ რას მიიჩნევენ ისინი მართებულად და რას არამართებულად. აუცილებელია სკოლის კოლექტივიც დაარწმუნოთ იმაში, რომ გაიზიარონ თქვენეული ხედვა.	***სცადეთ შემდეგი:*** შეეცადეთ, დაეხმაროთ სკოლის თანამშრომლებს, გააფართოვონ საკუთარი თვალსაწიერი. სკოლის ფარგლებში გამართულ ტრეინინგებში, დისკუსიებსა თუ სემინარებში გამოიყენეთ გარე რესურსები. ერთობლივად განიხილეთ და განსაზღვრეთ საერთო ღირებულებები, რომლებიც აუცილებელია ჯანსაღი საზოგადოებისათვის და, მაშასადამე, თქვენი სკოლისათვის. გამოყავით ამისათვის გარკვეული დღეები, რომლებიც სკოლის თანამშრომელთა განათლებას მიეძღვნება. დარწმუნდით, რომ ეს ღირებულებები მკაფიოდ არის ასახული თქვენი სკოლის პოლიტიკურ დოკუმენტებში.		
მესამე საფეხური: დარწმუნებული ხართ, რომ თქვენს სკოლაში მიმდინარე ყველა პროცესი ეფუძნება დემოკრატიისა და მრავალფეროვნების პატივისცემის ეთოსს. სკოლის სახელმძღვანელოებისა და სასწავლო მასალების შერჩევაც ამ პრინციპების საფუძველზე ხორციელდება.	***სცადეთ შემდეგი:*** თქვენს მოვალეობას წარმოადგენს ღირებულებებზე დაფუძნებული სწავლების მაღალი დონის შენარჩუნება. მუდმივად და ყურადღებით ადევნეთ თვალი, რათა არ გამოგეპაროთ დისკრიმინაციის ან სხვა ტიპის არაეთიკური ქცევის ნებისმიერი გამოვლინება. გამოიყენეთ თქვენი თანამდებობრივი მდგომარეობა, რათა ყველას წინაშე წარდგეთ საკუთარი მაგალითით და თქვენს მოვალეობად ჩათვალეთ მომავლის ოპტიმისტური ხედვისა და თქვენ გარშემო მყოფებისადმი ნდობისა და პატივისცემის დემონსტრირება, მიუხედავად მათი ასაკისა.		

[9] იხილეთ, მაგალითად, პუტმანის „Bowling Alone", საიმონ ჩასტერის ნაშრომები, ნიუ იორკი, 2001 წელი, ან სენეტის "The corrosion of Character" WW Norton & Co Ltd, ლონდონი, 2000 წელი.

ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლების მაგალითი:

არსებობს შემთხვევები, როდესაც განსაკუთრებული გაბედულების გამოჩენაა საჭირო იმისათვის, რომ გარკვეული ღირებულებები წინ წამოწიოთ და ძნელად მოსაგვარებელი პრობლემები სააშკარაოზე გამოიტანოთ. ხორვატიაში, კარლოვაკში არსებულ მეტყევეობისა და ხის გადამუშავების პროფესიულ სასწავლებელში, 2005 წელს განხორციელდა აკრძალული ვაჭრობისა და უკანონო გადაზიდვებისადმი მიძღვნილი სასწავლო პროექტი.

პროექტის მიზნებს წარმოადგენდა:

- მოსწავლეებისათვის პრობლემის ამოცნობის, მისი მიზეზებისა და შედეგების განსაზღვრის სწავლება;
- განსაკუთრებული უნარების გამომუშავება, რომლებიც სახიფათო სიტუაციების გაუვნებელყოფისათვის არის საჭირო.

მეთოდები: აქტიური მოქალაქეობისათვის საჭირო პროცესებში მონაწილეობა, მაგალითად, საუბრები, საპარლამენტო დისკუსიები, ინსცენირება, პოსტერებისა და ჟურნალების დამზადება, ფილმებისა და ინტერნეტგვერდების შექმნა.

პროექტის პარტნიორები: მასწავლებლები, მოსწავლეები, ქალაქის მერია და მუნიციპალური საბჭო, ადგილობრივი პოლიცია, არასამთავრობო ორგანიზაციები და ადგილობრივი მედია.

პროექტი მოიწონეს და ქვეყნის დონეზე აღიარეს, როგორც დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების საუკეთესო მაგალითი.

სკოლის ადგილობრივი საბჭო

ყველა ქვეყანას ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლების განსხვავებული ადგილობრივი დირექტივები აქვს შემუშავებული; ამ დირექტივების ადგილობრივი ხასიათიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ვიმსჯელოთ, რომ ისინი იშვიათად განსხვავდება სკოლების ეროვნული ეთოსისაგან. რელიგიური სასწავლებლები, სადაც ისინი არსებობს, რა თქმა უნდა, გამონაკლისს წარმოადგენს. თუმცა, როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ შეგიძლიათ ისარგებლოთ საკუთარი თანამდებობით და ყურადღება გაამახვილოთ დემოკრატიული ღირებულებების საზოგადოების ყველა დონეზე პრაქტიკული გამოყენების მნიშვნელობაზე და, მათ შორის, იმ ხელმძღვანელ უწყებებში, რომელთაც უშუალოდ აქვთ კავშირი მოსწავლეებთან და მათ მშობლებთან.

პირველი საფეხური: თქვენ ასრულებთ იმ სამუშაოს, რომელიც ოფიციალურად გევალებათ და რის შესახებაც ანგარიშვალდებული ხართ სკოლის ადგილობრივი საბჭოს წინაშე. ოფიციალურ დოკუმენტებში მოცემული ღირებულებებისაგან განსხვავებული ღირებულებები თქვენს საზრუნავს არ წარმოადგენს.	***სცადეთ შემდეგი:*** სკოლის ადგილობრივი საბჭოს წევრებთან ერთად განიხილეთ ეთიკური დირექტივების საჭიროების საკითხი. შესთავაზეთ მათ საკუთარი წინადადებები, მაგრამ უმჯობესია ეს ეტაპობრივად განხორციელდეს და დასაწყისისათვის დიდ ცვლილებებთან არ იყოს დაკავშირებული.	ადგილობრივ საბჭო
მეორე საფეხური: თქვენ შეძელით სწრაფად ცვალებად საზოგადოებაში სკოლის მისიისადმი ინტერესის გამოკვეთა. როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, რომელსაც მჭიდრო კავშირი აქვს ახალგაზრდა თაობასა და მათ ოჯახებთან, თქვენ სხვებზე ნათელი წარმოდგენა გაქვთ ცვალებად ღირებულებებსა თუ ოჯახის მოდელში ცვლილებების შესახებ და, აგრეთვე, საერთო ღირებულებების დანერგვის აუცილებლობის შესახებ.	***სცადეთ შემდეგი:*** სკოლის ადგილობრივ საბჭოს მიაწოდეთ ინფორმაცია იმ პროგრესის შესახებ, რომელიც თქვენს სკოლაში განხორციელდა, პროცესებში სკოლის თანამშრომლებისა და მოსწავლეების აქტიური ჩართვის თვალსაზრისით. თქვენი, როგორც წარმომადგენლის ფუნქცია გულისხმობს იმას, რომ თქვენს სკოლაში წარმოადგენთ თქვენს ზემდგომ ხელმძღვანელობას და აგრეთვე ხელმძღვანელობის წინაშე წარმოადგენთ თქვენ სკოლას.	ინფორმაციის გაზიარება
მესამე საფეხური: თქვენი ურთიერთობა სკოლის საბჭოსთან ნდობას ეფუძნება. თქვენ ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენთ მათთვის, ვინც გადაწყვეტილების მიღებაზეა პასუხისმგებელი. ნუ დაგავიწყდებათ, რომ თქვენ ექსპერტი ხართ და, ადგილობრივი ხელმძღვანელობისათვის ესოდენ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდების საშუალებით, ეხმარებით მათ უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში. თქვენი წინადადებებისა და შეთავაზებების გარკვეულმა რაოდენობამ უკვე გამოიღო შედეგი, გახდა რა შესამჩნევი გაუმჯობესებების საფუძველი.	***სცადეთ შემდეგი:*** ისარგებლეთ საკუთარი თანამდებობრივი მდგომარეობით და თქვენი ზემდგომი ხელმძღვანელების ყურადღება გაამახვილეთ დაუცველი ჯგუფების საჭიროებებზე და სხვა სფეროებზე, სადაც თქვენ მიიჩნევთ, რომ დემოკრატიული ღირებულებების დამახინჯებისა და ადამიანის უფლებებს დარღვევის სერიოზული საფრთხე დგას. ის შედეგები, რომლებიც თქვენ ამ სფეროში გაგაჩნიათ და რომლის დემონსტრირებაც თქვენი ხელმძღვანელების წინაშე მოახერხეთ, დაეხმარება მათ, მარტივად მიიღონ გადაწყვეტილება თქვენი სკოლისათვის დამატებითი ფონდების გამოყოფის შესახებ, რომელიც თქვენ დაუცველი ბავშვებისა და მოზარდებისათვის სიტუაციის გამოსწორებას გსურთ რომ მოახმაროთ.	ინფორმაციის გაზიარება

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

მასწავლებლებს ძირითადად დამოუკიდებლად უწევთ მუშაობა, საკლასო ოთახის დახურულ კარს მიღმა და მათი მუშაობის შედეგები, ძალიან ხშირად, განისაზღვრება მათი მოსწავლეების აკადემიური მოსწრების დონით და მეტი არაფრით. მათ არც თუ ისე დიდი შესაძლებლობები აქვთ იმისა, რომ დისკუსიები გამართონ პედაგოგიკისა და ეთიკის საკითხებზე. სკოლის კოლექტივთან შეხვედრის ორგანიზება ამ დეფიციტის შევსებას ემსახურება.

პირველი საფეხური:

სკოლის კოლექტივის ამოცანა შემოიფარგლება სწავლებითა და საკლასო ოთახში წესრიგის შენარჩუნებით. ფორმალური ცოდნა და უნარები ყოველთვის მაღლა დგას შეხედულებებსა და ღირებულებებზე. სკოლის კოლექტივთან შეხვედრები მხოლოდ ტექნიკური და ფორმალური საკითხების მოგვარებას ეძღვნება.

სცადეთ შემდეგი:

ცვლილებები შეიტანეთ დღის წესრიგში: შეიტანეთ მასში განსხვავებული საკითხები, მაგალითად, როგორიცაა ეთიკური საკითხები, რომლებიც ყველა მასწავლებლისათვის საერთო დილემას წარმოადგენს. შეხვედრამდე ასევე შეგიძლიათ გარკვეული დავალება მისცეთ მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებს, როგორიცაა, მაგალითად, კონკრეტულ საკითხზე სტატიის წაკითხვა, ეთიკური დილემის არსის ჩამოყალიბება, რომლის წინაშეც ისინი აღმოჩნდნენ, ან წერილობითი ფორმით მომზადება საკუთარი მოსაზრებისა იმის შესახებ, ვთქვათ, როგორ შევამციროთ გაცდენების რაოდენობა.

მეორე საფეხური:

სკოლის კოლექტივთან შეხვედრები გამოიყენება კომპეტენციის ასამაღლებლადაც, მაგალითად, გულისხმობს ექსპერტთან საუბარს იმ საკითხზე, თუ როგორ ვითარდება სკოლის გარეთ მოვლენები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ღირებულებებზე. თქვენ უზრუნველყოფთ სკოლის კოლექტივის ინფორმირებულობის მაღალ დონეს, გარე სამყაროში მიმდინარე მოვლენების შესახებ, განსაკუთრებით ღირებულებებისა და სოციალური მოდელების ცვლილების შესახებ.

სცადეთ შემდეგი:

ღირებულებებისა და ზოგადად სოციალურ ყოფაში მიმდინარე ცვლილებების შესახებ ინფორმირებულობის მაღალი დონე საშუალებას აძლევს სკოლის თანამშრომლებს, ყურადღება გადაიტანონ პრობლემის გაგებასა და პრევენციული ზომების მიღებაზე, ნაცვლად კონტროლისა და სადამსჯელო ღონისძიებებისა. სკოლის კოლექტივთან შეხვედრები არ უნდა მიეძღვნას მარტივი ადმინისტრაციული და პრაქტიკული საკითხების განხილვასა და მოგვარებას; მსგავსი პრობლემების გადაჭრაზე პიროვნებები თავად მოახერხებენ პასუხისმგებლობის აღებას, თქვენი დახმარების გარეშე.

მესამე საფეხური:

ვინაიდან დიდი დრო არ ეთმობა ყოველდღიური საკითხების მოგვარებასა და წესების ინტერპრეტირებას, დღის წესრიგში დომინირებს ისეთი საკითხები, როგორიცაა ღირებულებები და მიზნები. მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ, როგორც სკოლის ხელმძღვანელმა, გარკვეული დრო დაუთმოთ ამ საკითხების შესწავლასა და მათზე დაფიქრებას, რათა ამით თავდაჯერებულობისა და შთაგონების სანიმუშო მაგალითი მისცეთ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფ სკოლის თანამშრომლებს.

სკოლის კოლექტივი, მოსწავლეები და სკოლის ხელმძღვანელები ერთობლივად მუშაობენ სკოლის ეთოსის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც ცნობილია ყველასათვის და რომელსაც ყველა იზიარებს. თქვენ დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ სკოლაში მიმდინარე განათლების როგორც ფორმა, ასევე შინაარსი ესადაგება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ღირებულებებს.

ეფექტური ოჯახის ოთხი ფუნქციონალური

ეფექტური ოჯახის ფუნქციონალური

მოსწავლეები

რა განაპირობებს სკოლის წარმატებას? უამრავი კვლევა ადასტურებს, რომ წარმატებული სკოლა წარმოადგენს სკოლას, რომელიც მოსწავლეების საჭიროებებსა და ინტერესს ყველაზე მაღლა აყენებს. კარგ სკოლაში არავის არასდროს ავიწყდება, რისთვის არსებობს ეს დაწესებულება: რათა ემსახუროს მოსწავლეებს.

პირველი საფეხური: ავტორიტარულ სკოლაში მოსწავლეები იერარქიულად ყველაზე დაბალ საფეხურზე მდგომ ფენას წარმოადგენს, რომელსაც არანაირი გავლენა არ აქვს მათსავე განათლებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. არ ითვალისწინებენ მათ ღირებულებებს.	***სცადეთ შემდეგი:*** გაამხნევეთ და წაახალისეთ სკოლის კოლექტივი, რათა მათ სწავლების პროცესში ყურადღება გაამახვილონ არა მხოლოდ ფაქტებისა და უნარების სწავლებაზე, არამედ, აგრეთვე, საყოველთაო ღირებულებების სწავლებაზე. მოიწვიეთ მოსწავლეები, რათა მონაწილეობა მიიღონ სკოლის წესდების შემუშავებაში და სხვა ისეთ საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში, სადაც ღირებულებები დომინირებს.	მოსწავლეები	პირველივე ეტაპებიდან ოპერირებული განთავსება
მეორე საფეხური: დღევანდელ საკლასო გარემოში თავმოყრილია მოსწავლეები, რომელთაც განსხვავებული ეთნიკური და კულტურული წარმომავლობა აქვთ და, მაშასადამე, სკოლა ნაკლებად წარმოადგენს ადგილს, სადაც მათ საერთო ეთნიკური და კულტურული ღირებულებები აერთიანებთ. აქედან გამომდინარე, სკოლა უნდა მივიჩნიოთ დემოკრატიული და ადამიანის უფლებათა ღირებულებების დანერგვის იდეალურ გარემოდ, ადგილად, სადაც განსხვავებულ მოსაზრებებს პატივისცემით და ღიად ეკიდებიან.	***სცადეთ შემდეგი:*** საჭიროა მოსწავლეებს შთავუნერგოთ გაგება, რომ სასკოლო სახელმძღვანელოებში არ არის აუცილებელი ჩადებული იყოს უდავო ჭეშმარიტება; რომ ნებისმიერი ტექსტი გადის ავტორისეულ ცენზურას და მათში ავტორისეული ღირებულებების სისტემებია აღბეჭდილი.		
მესამე საფეხური: რა უნდა ვასწავლოთ? დღეს უკვე ყველასათვის ნათელია, რომ ცოდნა და უნარები საკმარისი არ არის. თითოეული საგნის სწავლებისათვის შემუშავებულ გეგმაში საჭიროა ჩადებული იყოს მიზანი, რომელიც კრიტიკული და დამოუკიდებელი აზროვნების განვითარებას ემსახურება. თქვენ გაცნობიერებული გაქვთ, რომ აუცილებელია მოსწავლეების ჩართვა, ფორმალურად თუ არაფორმალურად, იმ სამუშაოში, რომელიც თქვენი სკოლისათვის ეთიკური ჩარჩოების შემუშავებას ემსახურება.	***სცადეთ შემდეგი:*** დადგენილი ნორმები განიხილეთ მრავალფეროვნების კუთხით. ყოველთვის გაითვალისწინეთ სარგებლის ასპარეზი და უპირატესობა მიანიჭეთ ფართო სპექტრის სარგებელს და, ამასთან, მხედველობიდან არ გამოგრჩეთ მოსწავლეების ცოდნის დონე და გამოცდილება. იხილეთ აგრეთვე: „შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან“, მესამე საფეხური.		

არაფორმალური გარემო

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, მხოლოდ ოფიციალურ დოკუმენტებში ასახული მიზნები არაფრის მომტანია, იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის ხელმძღვანელისა და სკოლის თანამშრომლების ყოველდღიური საქმიანობა არ ასახავს ამ დოკუმენტებში ჩადებულ პრინციპებს.

პირდაპირი თვალთახედვა			
პირველი საფეხური: თქვენი პირადი ღირებულებები არაფერს წყვეტს. თქვენ მხოლოდ ემორჩილებით ზემდგომ ხელმძღვანელობას. ღირებულებები პრიორიტეტს არ წარმოადგენს, გარდა, სავარაუდოდ ისეთი ღირებულებებისა, როგორიცაა სტაბილურობა, წესრიგი და მორჩილება.	*სცადეთ შემდეგი:* დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: რა წარმოადგენს ჩემს მამოძრავებელ ძალას? რა ტიპის სკოლას ვისურვებდი? რა ტიპის საზოგადოება მსურს? რა ღირებულებები მინდა რომ შეითვისონ ჩემმა მოსწავლეებმა? (ან უბრალოდ დაუსვით საკუთარ თავს შეკითხვა: რატომ მსურს ვიყო სკოლის ხელმძღვანელი?)	პირდაპირი თვალთახედვა	ღირებულებზე ორიენტირებული ლიდერობა
მეორე საფეხური: თქვენ ნათელი წარმოდგენა გაქვთ იმაზე, თუ რა ღირებულებები გსურთ რომ დომინირებდეს სწავლების პროცესში და სკოლის ყოველდღიურ ცხოვრებაში. თქვენ თავისუფლად უზიარებთ თქვენ გარშემო მყოფთ თქვენს მოსაზრებებს ამასთან დაკავშირებით.	*სცადეთ შემდეგი:* გააფართოვეთ თქვენი მიზნები: თქვენ გსურთ, რომ მთელი სკოლა იზიარებდეს იმავე ღირებულებებს, ამისათვის არ დაიშუროთ დრო და ენერგია. შეეცადეთ, ჩართოთ მოსწავლეები, როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ გარემოში, დემოკრატიის, ადამიანის უფლებებისა და ყველასადმი პატივისცემის შესახებ გამართულ საუბრებში. მხარი დაუჭირეთ და წაახალისეთ სასარგებლო ინიციატივები.		
მესამე საფეხური: თქვენ ჭეშმარიტად აფასებთ სკოლის ცხოვრებაში დამკვიდრებულ ახალ ასპექტებს, რომლებიც თავს იჩენს თქვენს სკოლაში წარმოდგენილი ფართო სპექტრის საზოგადოების წევრების ქმედებებსა და ღირებულებებში. თქვენი ჩართულობა ამ პროცესებში საუკეთესო მაგალითია როგორც მოსწავლეებისათვის, ასევე, სკოლის თანამშრომლებისათვის.	*სცადეთ შემდეგი:* შეეცადეთ, ყველას დაანახოთ საკუთარი მაგალითის ძალა. მასწავლებლებსა და სკოლის სხვა თანამშრომლებს კარგად უნდა ჰქონდეთ შეგნებული საკუთარი ფუნქცია, რომელიც საკუთარი ქმედებებით მაგალითის ჩვენებაში მდგომარეობს; ასევე, მაღალკლასელი მოსწავლეები უნდა აცნობიერებდნენ, რომ ისინი თავიანთი ქცევით მაგალითს აძლევენ დაბალი კლასის მოსწავლეებს.		

არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია

სკოლის ხელმძღვანელობა, გარკვეულწილად, დამოუკიდებელ სამუშაოს წარმოადგენს, ისევე როგორც ყველა ის სამუშაო, რომელიც მართვასა და მენეჯმენტს უკავშირდება, შესაბამისად, ყოველთვის არსებობს სკოლის კოლექტივსა და მოსწავლეებთან გაუცხოების რისკი.

პირველი საფეხური:

არაფორმალური საუბრები, მეტწილად, დროის ფუჭი ფლანგვაა.

სცადეთ შემდეგი:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: სოციალური ქცევის რა ნორმები მსურს რომ შეითვისონ ჩემმა მოსწავლეებმა? რომელია სამუშაო ადგილზე სოციალური ურთიერთობის საუკეთესო მოდელი? რა ღირებულებები აისახება ჩემს ქცევაში?

მეორე საფეხური:

არაფორმალური შეხვედრები მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მომცემია, სკოლაში არსებული სოციალური კლიმატისა და მოქმედი ქცევის კოდექსის შესახებ. თქვენ არ გიჭირთ მოსწავლეებთან და სკოლის თანამშრომლებთან არაფორმალურ გარემოში ურთიერთობა; აძლევთ საშუალებას და ამხნევებთ მათ, თავისუფლად გამოთქვან და გაგიზიარონ მოსაზრებები და შეხედულებები.

სცადეთ შემდეგი:

გააფართოვეთ მოსწავლეებისა და სკოლის თანამშრომლების საკლასო ოთახის გარეთ შეხვედრის შესაძლებლობები; საერთო კაფეტერია, სასაუზმე და სხვა თავშესაქცევი თუ გასართობი ადგილები, რომლებითაც მოსწავლეებსა და სკოლის კოლექტივს ერთობლივად შეუძლიათ ისარგებლონ, წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნება მათ შორის ურთიერთგაგების უზრუნველყოფისაკენ.

მესამე საფეხური:

მთელს სკოლაში იგრძნობა ძალდაუტანებელი მეგობრობით, გაგებითა და კეთილგანწყობით აღსავსე გარემო, რომლის საფუძველსაც ადამიანებს შორის ერთმანეთისადმი ჭეშმარიტი ინტერესი განაპირობებს. სკოლაში ეწყობა შეხვედრები სკოლის კოლექტივისა და მოსწავლეებისათვის, რაიმე მნიშვნელოვანი მოვლენის წლისთავის აღნიშვნა, სპორტული ღონისძიებები, შეჯიბრებები, ნებისმიერი ღონისძიება, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ თავი მოიყარონ, რაც მოსწავლეებს პოზიტიურ წარმოდგენას უქმნის მშვიდობიან თანაარსებობაზე, ყოველგვარი სოციალური ზღვრების გარეშე. ამის შესაძლო დადებითი თანმდევი მოვლენა შეიძლება იყოს ის, რომ მოსწავლეების დამოკიდებულება მასწავლებლის მიმართ უფრო ლოიალური ხდება და განაპირობებს მათ მზადყოფნას თანამშრომლობისათვის, როდესაც მასწავლებლებს საკლასო ოთახის გარეთ, სასიამოვნო გარემოში ეცნობიან.

ინფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია

ინფორმალური ურთიერთობა განთავსება

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები, ძირითადად, ფორმალური ხასიათისაა. მათი არაფორმალური ასპექტი მდგომარეობს პრიორიტეტულობის ხარისხსა და იმ ენერგიის რაოდენობაში, რომელსაც თქვენ უთმობთ. მაგრამ ყოველდღიური პროცედურები ასევე გულისხმობს კითხვებზე პასუხის გაცემას და იმას, თუ რამდენად შეუძლიათ თქვენთან დაკავშირება მოსწავლეებსა და სკოლის კოლექტივს და რამდენად ართმევთ თავს ყოველდღიურ მარტივ სიტუაციებს.

პირველი საფეხური:

თქვენ ამაყობთ იმით, თუ რამდენად მოწესრიგებული გაქვთ დოკუმენტაცია, სკოლის საბჭოს, სკოლის კოლექტივსა და დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ, დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ ყველაფერი წესრიგშია.

სცადეთ შემდეგი:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი შეკითხვა: სულ ეს არის ჩემი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის უფლება-მოვალეობა? ადმინისტრირების ხლართებში ჩაფლობა იოლია; აქ ამოცანები კონკრეტულად არის დაყენებული, მათი შესრულება აუცილებელი და მარტივია. ღირებულებების დამკვიდრებაზე მუშაობა გაცილებით დიდ თავსატეხს წარმოადგენს და არ არსებობს გარკვეული გზა, რითაც უნდა დაიწყოთ და ზუსტი და საიმედო მეთოდები, რომლითაც ამ მიმართულებით გაწეული ძალისხმევის შედეგების შემოწმებას შეძლებთ.

მეორე საფეხური:

რა თქმა უნდა, სწორი მენეჯმენტი აუცილებელია, მაგრამ ადმინისტრაციული საქმიანობა მხოლოდ ჩარჩოებს ქმნის. მინიმუმამდე უნდა იყოს დაყვანილი დრო, რომელსაც თქვენ თანამდებობასთან დაკავშირებულ მენეჯმენტს უთმობთ. უპირატესობა მიანიჭეთ განათლების საკითხებს და თქვენს როლს, რომელიც დემოკრატიული ღირებულებების მატარებლის ფუნქციას გულისხმობს.

სცადეთ შემდეგი:

აღიჭურვეთ მოთმინებით და გაიხედეთ მომავლისაკენ. ღირებულებები ისეთ სფეროს წარმოადგენს, რომლის შედეგების დაუყოვნებლივ გამომჟღავნება არ ხდება და რომლის შედეგების პროგნოზირება არც ისე მარტივია. ღირებულებათა პრაქტიკაში დასანერგად გამოიყენეთ ყოველდღიური სიტუაციები. თუ სტენდზე გამოფენილ განცხადებათა შორის აღმოაჩენთ განცხადებას, რომელიც ბრძანებითი კილოთი ან არაკეთილგანწყობილი ტონით არის დაწერილი, სთხოვეთ მის ავტორს, ახლიდან შეადგინოს იგი და გამოიყენოს შერბილებული ტონი. გარდა ამისა, აკონტროლეთ, რომ თანამშრომლებისათვის ან მოსწავლეებისათვის, თქვენ მიერ გაცემული დირექტივების ტონი ასეთივე ხასიათის იყოს.

მესამე საფეხური:

თქვენს განრიგში გამოყავით დრო იდეოლოგიური ხელმძღვანელობის განსახორციელებლად: დარწმუნდით, რომ დრო გრჩებათ მმართველობისათვის და მთელ დროს მხოლოდ მართვას არ უთმობთ. გახსოვდეთ, რომ დემოკრატია მოსწავლეების ყველა თაობამ ახლიდან უნდა აღმოაჩინოს.

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

ინფორმაციის გადაცემა

კონფლიქტის მოგვარება

ავტორიტარულ სკოლაში სკოლის ხელმძღვანელს დაკისრებული აქვს კონფლიქტურ სიტუაციებში მოსამართლის ფუნქციის შეთავსება, ან ამ როლის შესრულებაზე საკუთარი ნება-სურვილით მიდის. ამის უარყოფით შედეგს წარმოადგენს ის, რომ სკოლის ხელმძღვანელსა და სკოლის დანარჩენ თანამშრომლებსა თუ მოსწავლეებს შორის დისტანციური ურთიერთობა ყალიბდება. ამ ტიპის სკოლაში კონფლიქტი აღიქმება როგორც საფრთხე, რომელიც ძირს უთხრის სისტემას და არა როგორც განვითარების ან თუნდაც არსებულ პრობლემებზე დაფიქრების საწყისი წერტილი და შესაძლებლობა. ის, თუ როგორ აღიქვამთ წარმოქმნილ კონფლიქტს, მეტყველებს იმაზე, თუ როგორ აღიქვამთ სკოლის კოლექტივსა და მოსწავლეებს.

პირველი საფეხური:

იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ დარწმუნებული არ ხართ საკუთარ ძალებში, კონფლიქტის მოგვარებისას რჩევებს კანონებსა და დადგენილებებში ეძებთ. აუცილებელია გაირკვეს, ვინ არის დამნაშავე.

სცადეთ შემდეგი:

აქტიურად მოუსმინეთ კონფლიქტში მონაწილე ყველა მხარეს და დაუსვით მათ კითხვები, რათა ჩასწვდეთ მათი არგუმენტების არსს. როდესაც გადაწყვეტილებაზე მათი რეაქცია მძაფრია, შეეცადეთ გაარკვიოთ, თუ რა ღირებულებები და მოტივები დგას ამ რეაქციის უკან.

მეორე საფეხური:

თქვენთვის მნიშვნელოვანია არა მარტო დაზარალებული მხარის, არამედ დამნაშავე მხარის უფლებები. ამავე დროს თქვენ მსჯელობისას ეყრდნობით საკუთარ გამოცდილებას, რომ კონფლიქტში არ არსებობს მხოლოდ ერთი დამნაშავე მხარე.

სცადეთ შემდეგი:

ზოგიერთი კონფლიქტი უფრო მეტად საჭიროებს დაუყოვნებლივ მოგვარებას, ვიდრე დანარჩენი კონფლიქტები, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი ერთი შეხედვით უმნიშვნელო ჩანს. ყურადღების გამახვილებაა საჭირო ისეთ კონფლიქტებზე რომლებიც გენდერული, ეთნიკური, შეხედულებებისა და უნარშეზღუდულობის ნიადაგზეა წამოჭრილი.

მესამე საფეხური:

უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ყველა კონფლიქტი მარტივი მოსაგვარებელი არ არის. კონფლიქტებს მიუდექით, როგორც განსხვავებული ღირებულებების გამო წარმოქმნილ უთანხმოებებს და მათი მოგვარების საუკეთესო გზას ხშირად წარმოადგენს ტოლერანტობა, შეგუება და კომპრომისი, და არა განტევების ვაცის აღმოჩენა.

კონფლიქტი ასევე შესაძლებელია აღქმული იყოს, როგორც განვითარების მასტიმულირებელი პროცესი ან როგორც შესაძლებლობა პროცესებში მოსწავლეების, მათი მშობლებისა და სხვა პირების ჩარევისათვის, რომლებმაც შესაძლოა კონფლიქტის მოგვარებაში დახმარება გაგიწიონ. თქვენს მოვალეობას წარმოადგენს კონფლიქტების წინასწარ განჭვრეტა და მათი პრევენცია. და ბოლოს, ის ენერგია, რომელიც კონფლიქტის მოგვარებას ხმარდება, შესაძლებელია უკეთესი მიზნებისაკენ იყოს მიმართული, როგორიცაა: მოსწავლეთა შორის ურთიერთგაგების განმტკიცება და ლოიალური დამოკიდებულების გაღვივება როგორც ერთმანეთისადმი, ასევე სკოლისა და, საბოლოო ჯამში, საზოგადოებისადმი.

იმსჯელეთ მოგვარებაზე

იმსჯელეთ ალტერნატივებზე

ძირითადი სფერო 3: თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა: კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა

სკოლის გარემო ხშირად დანარჩენი საზოგადოებისაგან, რეალური სამყაროსაგან იზოლირებულად აღიქმება და მასწავლებლებზე ხშირად ამბობენ, რომ მათ რეალური ცხოვრება ნაკლებად ესმით, ვინაიდან ცხოვრების უმეტესი ნაწილი სკოლაში აქვთ გატარებული. იგივე შეხედულება საკმაოდ ხშირია სკოლის ხელმძღვანელების მიმართ, რომლებიც, ფაქტობრივად, ისეთ ორგანიზაციას უდგანან სათავეში, რომლის თანამშრომელთა რაოდენობა საშუალო ზომის საწარმოს თანამშრომელთა რაოდენობას არ აღემატება. ამ კრიტიკულ მოსაზრებაში, სიმართლის მარცვალი მართლაც შეიძლება იყოს. სულ რამდენიმე თაობის წინ, სკოლა აღიქმებოდა უმაღლესი ხელისუფლების წარმომადგენლობად, ან მხოლოდ მდიდართა პრეროგატივად; დღესაც მოიძებნება ისეთი სკოლები, რომლებიც უნიკალურობაზე აცხადებენ პრეტენზიას და მოწყვეტილი არიან საზოგადოებას. ამგვარად, ჩვენს ამოცანას წარმოადგენს სკოლის კარის გახსნა, მისი სცენაზე აყვანა და დახმარება, რომ მან საკუთარი როლი შეასრულოს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. ვაცნობიერებთ ამას თუ არა, ჩვენი როლი ძალიან მნიშვნელოვანია, ჩვენ ვერ ვიქნებით მაყურებლის როლში, როდესაც ირგვლივ დემოკრატიული საზოგადოების შენება მიმდინარეობს. რა ნაბიჯები უნდა იქნას გადადგმული ჩვენ მიერ? ბევრ ქვეყანაში მიმდინარეობს სკოლებს შორის კონკურენციის ხელშეწყობა, სკოლების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. როგორ მოვახერხოთ კონკურენციაში ჩაბმა ისე, რომ უარი არ ვთქვათ ძირითად ღირებულებებზე? კონკურენციის ზრდა საფრთხეს ხომ არ უქმნის თანასწორობას?

ფორმალური გარემო

თანამდებობრივი პოზიცია			
პირველი საფეხური: თქვენს მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს სკოლის კარგი რეპუტაცია. ზრუნავთ იმაზე, რომ ყველა ინფორმაცია, რომელიც სკოლის კედლებს სცდება, კონტროლდებოდეს, იყოს პოზიტიური და არ გახდეს საკამათო. თქვენ თქვენი სკოლის საუკეთესო ელჩს წარმოადგენთ.	***სცადეთ შემდეგი:*** დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: რაზე უნდა იყოს აგებული კარგი რეპუტაცია? როგორ უნდა შევინარჩუნოთ სტაბილურობა, როდესაც ჩვენ გარშემო ამდენი რამ ესოდენ სწრაფ ცვლილებას განიცდის?	თანამებობრივი პოზიცია	თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა
მეორე საფეხური: თქვენ დაწვრილებით შეისწავლეთ, თუ რა უნდა წარმოადგენდეს კარგი სკოლის მიზნებს, ვინაიდან ეს კარგად არის ჩამოყალიბებული ოფიციალურ დოკუმენტებში. თქვენ აცნობიერებთ, რომ კარგი სწავლება არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ სკოლა საუკეთესოდ იქნეს მიჩნეული. თქვენი მისია გაცილებით უფრო ფართოა: სკოლა თანამედროვე, მრავალფეროვან საზოგადოებაში, კულტურული და სოციალური შემაკავშირებლის ფუნქციას ასრულებს.	***სცადეთ შემდეგი:*** ეროვნული და ტერიტორიული პერსპექტივიდან ადგილობრივ და პრაქტიკულ პერსპექტივაზე გადაინაცვლეთ: როგორი უნდა იყოს საუკეთესო სკოლა მოცემული საზოგადოებისათვის? შეეცადეთ ეს საკითხი სკოლის კოლექტივსა და დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად განიხილოთ. მოიწვიეთ ადგილობრივი მედია, როგორც კი იგრძნობთ, რომ სკოლაში მიმდინარე მოვლენა ზოგად და საერთო ინტერესის საგანს შეიძლება წარმოადგენდეს. დარწმუნდით, რომ სკოლას მიმზიდველი და თანამედროვე ვებგვერდი გააჩნია.		
მესამე საფეხური: თქვენს მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს ის, რომ სკოლა მოსწავლეებს, შესაძლებლობების ფარგლებში, საუკეთესო სწავლის გარემოს სთავაზობდეს. თქვენი სკოლა აქტიურად მონაწილეობს ადგილობრივ საზოგადოებაში მიმდინარე პროცესებში. როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, თქვენ მნიშვნელოვან ფიგურას წარმოადგენთ საზოგადოებაში და იმ საზოგადოებრივ ჯგუფებში, სადაც მშობლებს საშუალება ეძლევათ, საკუთარი შვილებისათვის სკოლა შეარჩიონ. თქვენი სკოლის პოზიცია გაცილებით უფრო მტკიცეა, ვიდრე თქვენი კონკურენტი სკოლებისა და აქ ნაკლებად არის საფრთხე მოკლევადიანი ტენდენციების დამკვიდრებისა.	***სცადეთ შემდეგი:*** გამოიყენეთ თქვენი თანამდებობრივი მდგომარეობა დაუცველი ჯგუფების ინტერესების დასაცავად და აგრეთვე იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ სკოლის გარეთ არსებული ხალხისა და ორგანიზაციების ჩართულობა დიალოგში, რომელიც ძირითად ღირებულებებსა და აქტიურ მოქალაქეობას ეხება.		

<table>
<tr><td colspan="2">სკოლის ადგილობრივი საბჭო

სკოლის საბჭო თქვენს დამქირავებელს წარმოადგენს და, შესაბამისად, თქვენს მოვალეობაში შედის მათი ხედვის დანერგვა პრაქტიკაში. ამ შემთხვევაში უნდა მივიჩნიოთ, რომ მათი ზრახვები თქვენს ზრახვებს ემთხვევა.</td><td rowspan="3">სკოლის ადგილობრივი საბჭო</td><td rowspan="3">თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა</td></tr>
<tr><td>პირველი საფეხური:

სკოლის საბჭოს წინაშე ანგარიშის წარდგენისას, თქვენ ყურადღებას ამახვილებთ გარედან დანახულ სკოლაზე, ისეთ ასპექტებზე, როგორიცაა მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება ან ფინანსების კარგი მართვა.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

შეეცადეთ, ანგარიშში სხვა ასპექტებიც ჩართოთ. თქვენ შეგიძლიათ ყურადღება გაამახვილოთ სკოლის წარმატებულ მცდელობაზე ადგილობრივ ორგანიზაციებთან ან მშობლებთან თანამშრომლობის მიმართულებით და, ასევე, შეგიძლიათ ახსენოთ ის რამდენიმე პრობლემა, რომელიც უნდა გადაჭრათ.</td></tr>
<tr><td>მეორე საფეხური:

საჯარო სკოლაში სკოლის საბჭოს, სავარაუდოდ, უფრო ფართო პერსპექტივა აქვს, ვიდრე მხოლოდ აკადემიური მოსწრება. ეს სკოლისათვის ახალი მიზნების დასახვისა და საზოგადოებაში მისი ადგილის განსაზღვრის კარგი საფუძველია. თქვენ სკოლის საბჭოს აწვდით ინფორმაციას თქვენი მიზნების შესახებ.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

იყავით აქტიური: მოიპოვეთ ინფორმაცია სკოლის საბჭოს ფორმალური პროცედურებისა და მათი განრიგის შესახებ. მათი დროის ჰორიზონტი ხშირად საკმაოდ ხანგრძლივია და თანამდებობის შესაბამის პოლიტიკურ პირობებზეა დამოკიდებული. მიაწოდეთ საბჭოს წევრებს კარგად მომზადებული თანამშრომლობის გეგმები, სკოლის განვითარების პროექტები და მზად იყავით დათმობებზე წასასვლელად.</td></tr>
<tr><td>მესამე საფეხური:

სკოლის საბჭო მიიჩნევს, რომ თქვენ სკოლის მმართველობის კარგი გამოცდილება გაქვთ და მათთვის სასარგებლო ინფორმაციის მიწოდება შეგიძლიათ ამასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. პოლიტიკურ დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებები ემთხვევა თქვენს სამომავლო გეგმებს, რომლებიც სკოლასთან დაკავშირებით გაგაჩნიათ და გაძლევთ საშუალებას, დაძლიოთ კონკურენცია და გაატაროთ სწრაფი და ეფექტური ცვლილებები.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

წარმატებული სკოლა სარგებლის მომტანია მთლიანი საზოგადოებისათვის. გამოიყენეთ თქვენი თანამდებობრივი მდგომარეობა, რათა მოიპოვოთ ის რესურსები, რომლებიც თქვენი სკოლის შემდგომი გაუმჯობესებისათვის გჭირდებათ. განსაზღვრეთ ის სარგებელი, რისი მიღებაც შეგიძლიათ იმ სამსახურებიდან, რომელთანაც თანამშრომლობთ, როგორიცაა ჯანდაცვისა და სოციალური უზრუნველყოფის სამსახურები. დაუთმეთ სკოლის დარბაზები ან სხვა საშუალებები ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს, შეხვედრების გასამართად, როდესაც სკოლას არა აქვს ისინი დაკავებული.</td></tr>
</table>

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

საზოგადოების ცვლილებასთან ერთად, ცვლილებას განიცდის სკოლაც და მასთან ერთად მასწავლებლის როლიც. ბევრი ოჯახი, რომლის წევრიც თქვენი სკოლის თანამშრომელია ან რომელიც საკუთარი შვილების განათლებას თქვენს სკოლას ანდობს, წარმომავლობით სხვა კუთხიდან არის, ქვეყნის ფარგლებში, ან სხვა ქვეყნიდან, და სკოლა მათთვის მნიშვნელოვანი სოციალური ქსელის ფუნქციას ასრულებს. ეს სკოლისა და საზოგადოებაში არსებული სხვა ინსტიტუტების პასუხისმგებლობებს მეტ–ნაკლებად ათანაბრებს. თქვენი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის ამოცანას წარმოადგენს სკოლის თანამშრომლებს ნათლად დაანახოთ საზოგადოებაში მიმდინარე ეს ცვლილებები და მათი ყურადღება მიმართოთ სკოლის ახლებური აღქმისაკენ, რათა მათ გააცნობიერონ, თუ როგორი უნდა იყოს საუკეთესო სკოლა იმ საზოგადოებისათვის, რომელსაც იგი ემსახურება.

პირველი საფეხური:
მასწავლებლის უფლება-მოვალეობები მხოლოდ სწავლებით შემოიფარგლება. თქვენ მასწავლებლებისაგან ხშირად გესმით: „მე მხოლოდ მასწავლებელი ვარ და მეტი არაფერი“, ან „ეს მხოლოდ სკოლაა და მეტი არაფერი“, და თქვენ ამას ეთანხმებით.

სცადეთ შემდეგი:
მიიღეთ წინადადებები იმ თანამშრომლებისაგან, რომელთაც სურთ თავიანთ სწავლებაში ჩართონ გარე სამყარო. ნათლად განუცხადეთ მათაც და მათდამი სკეპტიკურად განწყობილ კოლეგებსაც, რომ ისინი ჭეშმარიტ გზას ადგანან.

მეორე საფეხური:

სკოლის კოლექტივს კარგად ესმის სკოლის გაზრდილი უფლება-მოვალეობები და როლი თანამედროვე, მრავალფეროვან საზოგადოებაში; ისინი სკოლას უნდა აღიქვამდნენ როგორც მნიშვნელოვან გამაერთიანებელ ფაქტორს, ხოლო საკუთარ თავს — როგორც მნიშვნელოვან სამაგალითო ნიმუშს მოსწავლე ახალგაზრდებისათვის. სკოლის კოლექტივთან შეხვედრისას, შეეცადეთ განამტკიცოთ სკოლისა და მასწავლებლების ამ ახალი როლისადმი რწმენა.

სცადეთ შემდეგი:

სკოლის კოლექტივთან შეხვედრისას და სასკოლო დღეებში, მოიწვიეთ ექსპერტები ლექციის წასაკითხად ან დიალოგისათვის. წაახალისეთ სკოლის თანამშრომლები და მოსწავლეები, რათა მათ კონტაქტი დაამყარონ საზოგადოებასთან. მოიწვიეთ კონსულტანტები სკოლის ფარგლებს გარედან, სკოლაში არსებული სიტუაციის შესაფასებლად, განვითარების დასაწყის ეტაპზე. ხელი შეუწყეთ სკოლის თანამშრომლებს, რათა მათ საკუთარი კავშირების გამოყენებით მოიზიდონ გარეშე პირები, სკოლასთან დროებითი ან ხანგრძლივი თანამშრომლობისათვის.

მესამე საფეხური:

თქვენი სკოლა სანიმუშო მოდელს წარმოადგენს მთელ ქვეყანაში. თქვენი გახსნილი და გულღია დამოკიდებულება ბევრის ყურადღებას იპყრობს. როგორც სკოლის კოლექტივი, ასევე, მოსწავლეები ამაყობენ თავიანთი სკოლით და ცდილობენ, სხვებსაც კარგი შთაბეჭდილება შეუქმნან სკოლაზე. სკოლის კოლექტივთან შეხვედრებისას, ხშირია სკოლის იმიჯის ანალიზი და მის გასამყარებლად საჭირო ღონისძიებებზე მსჯელობა. თქვენ საშუალებას აძლევთ სკოლის თანამშრომლებსა და მოსწავლეებს, წარსდგნენ სკოლის სახელით ოფიციალურ შეხვედრებზე, ვინაიდან ისინი ხშირად საუკეთესო დესპანებს წარმოადგენენ. მოიწვიეთ თქვენი სკოლის კურსდამთავრებული მოსწავლეები, რომლებიც კარგი მაგალითის მიმცემი იქნებიან თქვენი სკოლის აღსაზრდელებისათვის.

ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

მოსწავლეები

მოსახლეობის მიგრაციის ამჟამინდელი დონე და მასთან დაკავშირებული სოციალური არასტაბილურობა, რომელსაც ადგილი აქვს ევროპაში, გულისხმობს იმას, რომ სკოლამ თავი უნდა გაართვას მოსწავლეების მზარდ დინებას. მოსწავლეები, დღესდღეობით, წარმოადგენენ არასტაბილურ ჯგუფს, განსაკუთრებით დიდი ქალაქების ტერიტორიაზე. გარდა ამისა, ზოგიერთ საზოგადოებაში, მშობლებს, იმ შემთხვევაში, თუ სკოლით უკმაყოფილოები არიან, თავიანთი შვილები სხვა სკოლაში გადაჰყავთ. ამგვარ გარემოში საკმაოდ მიმზიდველად გვესახება მარტივი გზის არჩევა, დადგენა იმისა, თუ რა სარგებლობს საზოგადოებაში მოწონებით და ამ საზოგადოების პრიორიტეტებზე გადართვა, რათა მოვიზიდოთ და შევინარჩუნოთ მოსწავლეები. კიდევ ერთი გამოსავალი, განსაკუთრებით არასტაბილურობის პირობებში, არის ძველი და კარგად ნაცადი კონცეფციებისადმი ერთგულების შენარჩუნება. ამრიგად, როგორ უნდა მოვახდინოთ ძველი, ნაცადი და კარგი აკადემიური ტრადიციების შერწყმა და კომბინირება ცვალებად კულტურულ და ეთნიკურ ღირებულებებთან, კონკურენციის მკაცრ პირობებში?

პირველი საფეხური:

სკოლისათვის მნიშვნელოვანია მოსწავლეების აკადემიური მოსწრება, ამის გამო, მოსწავლეები სასკოლო საათებს მუდმივად გაკვეთილზე ატარებენ. სხვა აქტივობებისათვის დრო თითქმის არ არის გამოყოფილი, ვინაიდან მიიჩნევა, რომ სხვა აქტივობებისათვის დროის გამოყოფა სწავლის პროცესს აზარალებს. სკოლა მშობლებს აწვდის ინფორმაციას მათი მოვალეობების შესახებ.

სცადეთ შემდეგი:

აკადემიური მოსწრება უმთავრეს პრიორიტეტს წარმოადგენს, მაგრამ არსებობს სხვა რამეებიც, რისი შესწავლაც შესაძლებელია სკოლაში. მოსწავლეების პროცესებში ჩართულობის მიზანიც იგივე რჩება, კონკურენტ სკოლებთან შედარებით უკეთესი აკადემიური მაჩვენებლის მიღწევა. მოსწავლეთა საბჭოს, თუ მსგავსი რამ სკოლაში არსებობს, მხოლოდ გაკვეთილების შემდეგ ან გაკვეთილებს შორის აქვს ნებადართული შეხვედრების გამართვა.

მეორე საფეხური:

ეფექტური სწავლის უზრუნველსაყოფად, მოსწავლეებს მასწავლებლებისა და სკოლის ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა და ნდობა სჭირდებათ. თქვენ გაინტერესებთ მათი მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, თუ რას ელიან ისინი სკოლისაგან და აძლევთ მათ შესაძლებლობას, რეგულარულად შეაფასონ სწავლის პროცესი. დაბალი კლასების მოსწავლეების შემთხვევაში, ამ საკითხზე მოსაზრებებს მათი მშობლებისგანაც ისმენთ.

სცადეთ შემდეგი:

გამოუყავით სკოლის საბჭოს სივრცე და განრიგში გაითვალისწინეთ მისი წევრების შეხვედრებისა და მუშაობისათვის საჭირო დრო. შეხვედრებზე მოიწვიეთ მშობლები, რათა შეიტყოთ მათი მოლოდინების შესახებ სკოლასთან დაკავშირებით. ხელი შეუწყეთ მოსწავლეებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს, მონაწილეობა მიიღონ სკოლის სოციალურ აქტივობებში და დაამკვიდრეთ სკოლაში საზოგადოებრივი სულისკვეთების შექმნის ტრადიცია. სასკოლო საგნებსა და სამსახურებრივ კარიერას შორის კავშირის დემონსტრირების მიზნით, ითანამშრომლეთ ადგილობრივ საწარმოებთან. მშობლებს, ამ კუთხით, დიდი დახმარების გაწევა შეუძლიათ. საშუალება მიეცით მოსწავლეებს, გარკვეული დრო გაატარონ რეალურ სამუშაო გარემოში, მოიწვიეთ სკოლაში წარმომადგენლები სხვადასხვა სამუშაო ადგილიდან, მოსწავლეებთან სასაუბროდ და მათთვის ლექციების წასაკითხად.

მესამე საფეხური:

იხილეთ ზემოთ მოცემული „შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან“, მესამე საფეხური.

მოსწავლეები

თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაზიარება

მოსწავლეთა საბჭო: მაგალითი

მოსწავლეთა საბჭო შეიძლება იყოს მარტივი სტრუქტურის, მასში შედიოდეს მოსწავლეთა რამდენიმე წარმომადგენელი; ისინი რეგულარულად აწყობენ შეკრებებს და რომელთაც ხელმძღვანელობს ერთი თავმჯდომარე და ერთი მდივანი. მაგრამ იგი შესაძლებელია შედარებით რთულ სტრუქტურასაც წარმოადგენდეს, როგორც ეს ბუდაორშის ილიეს გიულას საშუალო ჰუმანიტარულ სკოლაშია, უნგრეთში.

სენატში შედის ორ-ორი წარმომადგენელი, სკოლაში არსებული ყოველი კლასიდან და მას თავმჯდომარეობს ვიცე-პრეზიდენტი.

კაბინეტს ხელმძღვანელობს პრეზიდენტი და აქვს აღმასრულებელი ძალაუფლება. პრეზიდენტსა და ვიცე-პრეზიდენტს ირჩევს მოსწავლეთა საბჭო. მათ მანდატს კურირებს სენატი.

სასამართლოში შედის თითო წარმომადგენელი, სკოლაში არსებული ყოველი კლასიდან. სასამართლო ასრულებს მომრიგებლის და შუამავლის ფუნქციას სტუდენტებს შორის ან სტუდენტებსა და მასწავლებლებს შორის წამოჭრილი კონფლიქტის დროს. სასამართლოს მიზანს წარმოადგენს კონფლიქტში მონაწილე მხარეებს შორის კონსენსუსის მიღწევა.

მოსწავლეთა საბჭოს წარმომადგენლები გადიან სპეციალურ წვრთნას და სკოლის ხელმძღვანელობა ხელს უწყობს მათ მუშაობას. ილიეს გიულას საშუალო ჰუმანიტარულ სკოლაში ამგვარი ორგანოს არსებობის ერთ-ერთ თვალსაჩინო შედეგს წარმოადგენს ის, რომ მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთპატივისცემისა და ნდობის ატმოსფერო სუფევს. გარდა ამისა, მასწავლებლები მოსწავლეებს მათ თანასწორ პარტნიორებად აღიქვამენ.

არაფორმალური გარემო

პირდაპირი თვალთახედვა

პირველი საფეხური:

თქვენ კმაყოფილებას განიჭებთ ის, რომ თქვენს სკოლას მაღალი რეიტინგი აქვს სტატისტიკურ ანგარიშებში. კონკურენცია თქვენთვის შთამაგონებელ გამოწვევას წარმოადგენს. არაპრივილეგირებული მოსწავლეები სკოლის საფრთხედ აღიქმებიან.

სცადეთ შემდეგი:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: ჩვენ ყველაფერს ისე ვაკეთებთ, როგორც საჭიროა, მაგრამ ვაკეთებთ კი იმას, რაც საჭიროა? ძალიან მკაცრად ხომ არ ვართ შემოფარგლული და ჩაკეტილი სკოლის სამყაროში? რაიმე მნიშვნელოვანი ხომ არ გამოგვრჩა? რა მოხდება იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენი რეიტინგი დაეცემა?

მეორე საფეხური:

თქვენ გსურთ, გახვიდეთ ფართო ასპარეზზე, გააფართოოთ სკოლის კონტაქტები და თქვენს სკოლაში მოსწავლეთა მოზიდვის ბაზა. გაცნობიერებული გაქვთ, რომ ახალგაზრდებს სკოლაში მიღებული კარგი ქულების გარდა სხვა კვალიფიკაციებიც სჭირდებათ იმისათვის, რომ ცხოვრებაში წარმატებულები იყვნენ და თქვენ საკუთარ მოვალეობად მიიჩნევთ, რომ სკოლის ფარგლებში მოხდეს მათი აღჭურვა ამ უნარებითა და კომპეტენციებით.

სცადეთ შემდეგი:

გამოიყენეთ პირადი კავშირები, რათა ინიციატივა გამოიჩინოთ და სკოლაში მოიწვიოთ არასამთავრობო ორგანიზაციები, ბავშვთა უფლებების დამცველები, გარემოსდამცველები, ადგილობრივი ჭადრაკის კლუბი ან რაიმე სხვა პროფილის გაერთიანებათა წარმომადგენლები, რათა სასკოლო დღე საინტერესო გახდეს მოსწავლეებისათვის ან გამოიწვიოთ მათი დაინტერესება ახალი და მრავალისმომცემი აქტივობით. ახალგაზრდებს, ძალიან ხშირად, მოჭარბებული იდეალიზმი ახასიათებთ, რომელსაც ჩვენ ვერ ვამჩნევთ.

თქვენი მისამართით წამოსული კრიტიკის ტალღის შემთხვევაში, შეეცადეთ, აწარმოოთ დიალოგი, ნუ დაიკავებთ თავდაცვით პოზიციას.

მესამე საფეხური:

თქვენ საკუთარ ფუნქციას მწვრთნელის მოვალეობებს უკავშირებთ, რომელიც ყოველთვის მზად არის მხარდაჭერისათვის, როდესაც მისი მოსწავლეები წარმატებას აღწევენ; თქვენ სწორი მიმართულებით წინგადადგმულ, უმცირეს და, ერთი შეხედვით, უმნიშვნელო ნაბიჯსაც კი ამჩნევთ და არ იშურებთ საქებარ სიტყვებს. თქვენ ისევ ძალიან ამაყობთ მოსწავლეთა მიღწევებით, მაგრამ ამ შემთხვევაში, მოსწავლეების ამ წარმატებას ნაწილობრივ მათსა და სკოლის მასწავლებლებს შორის არსებული ღია და თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ურთიერთობის შედეგად მიიჩნევთ. თქვენი მყარი პოზიცია თქვენს კეთილგანწყობას განაპირობებს და თქვენ მზად ხართ, საკუთარი საუკეთესო პრაქტიკა და გამოცდილება სხვა სკოლებსაც გაუზიაროთ.

თქვენ ამაყობთ თქვენი სკოლით და იმით, რასაც ერთობლივი მუშაობის შედეგად მიაღწიეთ. ყველასათვის ნათელია, რომ თქვენი მხრიდან „დემოკრატიასა“ და „პასუხისმგებლობაზე“ მუდმივად საუბარი გულწრფელია.

თქვენი სამუშაო დროის დიდი ნაწილი კაბინეტის გარეთ გაატარეთ. ისარგებლეთ ნებისმიერი შესაძლებლობით და შეეცადეთ, თქვენი თანამშრომლებისა და მოსწავლეების მორალის გამყარებაზე იზრუნოთ.

პირდაპირი თვალთახედვა

თანამშრომლობა, ინიციატივა და ჩართულობა

<table>
<tr><th colspan="4">არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია</th></tr>
<tr><td>პირველი საფეხური:

მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვა აუცილებელია ფორმალურ გარემოში. ის, რაც შეიძლება არაფორმალურ გარემოში იყოს ნათქვამი, არ იქნება გათვალისწინებული. გარდა ამისა, სკოლის რეპუტაცია ილახება, თუ სკოლის დერეფნებში კრიტიკული კომენტარები ისმის ან პრობლემებზე საუბრობენ.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

ნაკლებ მნიშვნელობას ნუ მიანიჭებთ იმ ინფორმაციასა ან მოსაზრებებს, რასაც თქვენ არაფორმალურ გარემოში ეცნობით. ის, რასაც თანამშრომლები საკუთარ ხელმძღვანელზე ამბობენ, თითქმის არასდროს არის სპონტანური; მათი ეს მოსაზრებები ფიქრის ნაყოფია. ამიტომ მნიშვნელოვან კითხვებზე პასუხს ნაჩქარევად ნუ გასცემთ. მოისმინეთ, გამოხატეთ ინტერესი და მადლიერება და კარგად დაფიქრდით, სანამ პასუხს გასცემდეთ მათ.</td><td rowspan="3">არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია</td><td rowspan="3">თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა</td></tr>
<tr><td>მეორე საფეხური:

მიმოიხედეთ ირგვლივ: როგორი ფორმით დგება კომუნიკაცია? მაგალითად, თუ თქვენ არ გსურთ, რომ მოსწავლეებმა თან იქონიონ ჩანთები ბიბლიოთეკაში მუშაობის დროს, არსებობს მითითების ორი ფორმა: წარწერა „ბიბლიოთეკაში ჩანთებით შესვლა აკრძალულია“ ან წარწერა ბიბლიოთეკის შესასვლელთან განლაგებულ თაროებთან: „გთხოვთ, ჩანთები აქ დატოვოთ.“

როგორ ხვდებიან მოსწავლეები და სკოლის თანამშრომლები სკოლაში მოსულ სტუმრებს? როგორია სტუმრების პირველი შთაბეჭდილება სკოლაში სტუმრობისას?</td><td>სცადეთ შემდეგი:

თქვენი გულახდილობა და თავაზიანობა ყოველთვის სამაგალითო უნდა იყოს. ყურადღება გაამახვილეთ, რომ სტენდზე და საკლასო ოთახის კედლებზე გაკრული წარწერებისა და განცხადებების ტონი პოზიტიური იყოს. პრევენცია ყოველთვის უკეთესია, ვიდრე გაფუჭებული საქმის გამოსწორება და, გარდა ამისა, სტენდებსა და კედლებზე გაკრული განცხადებების სიმრავლე, რომელიც აკრძალვებს შეიცავს და აწვდის ინფორმაციას მოსწავლეებსა და სკოლის თანამშრომლებს იმის შესახებ, თუ რისი კეთების უფლება არა აქვთ მათ, როგორც მოსწავლეებს, ასევე სკოლაში მოწვეულ სტუმრებს უქმნის იმის შთაბეჭდილებას, რომ ის ყველაფერი, რაც ამგვარი განცხადებებით არ არის შეზღუდული, დასაშვებია. ეს არ არის დამოუკიდებელი, პასუხისმგებლობის გრძნობით აღსავსე მოქალაქეების აღზრდის საშუალება.</td></tr>
<tr><td colspan="2">მესამე საფეხური:

იხილეთ ზემოთ მოცემული „პირადი თვალთახედვა“, მესამე საფუხური.</td></tr>
</table>

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

პირველი საფეხური:

თქვენ თქვენი შესაძლებლობების მაქსიმუმს იყენებთ, ეს საუკეთესო გარანტია იმისა, რომ სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური საქმიანობა სრულყოფილად იქნას შესრულებული. ეს აგრეთვე ნიშნავს იმას, რომ მასწავლებლების ჩართვა მართვასთან დაკავშირებულ პრაქტიკულ საქმიანობაში საჭიროებას არ წარმოადგენს. მათ შეუძლიათ სწავლებაზე გადაიტანონ მთელი ყურადღება. სკოლის კოლექტივის ზოგადი დამოკიდებულება შემდეგნაირად შეიძლება იქნას ჩამოყალიბებული: მიხედე საკუთარ საქმეს და სფეროს და ნუ ჩაერევი სხვების საქმიანობაში. სკოლის თანამშრომელთა თითოეული კატეგორიისათვის თქვენ საქმიანობის წერილობით ჩამოყალიბებული, დეტალური აღწერა გაქვთ.

სცადეთ შემდეგი:

შედარებით უმნიშვნელო საქმიანობის შესრულებას დიდ დროს ნუ დაუთმობთ. ყოველდღიური პროცედურები იმ თანამშრომლებთან ერთად განიხილეთ, რომელთაც ეს საქმიანობები ეხება. ერთად აუცილებლად მოახერხებთ, შეარჩიოთ, რომელია უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანები და, შესაბამისად, ყველა მისთვის საინტერესო საქმიანობით იქნება დაკავებული. სკოლის მასწავლებლებს გააცანით სკოლის ადმინისტრირებასთან დაკავშირებული საკითხები. მათ შესაძლოა სასარგებლო მოსაზრებები ჰქონდეთ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებასთან დაკავშირებით, ან, სხვა რომ არაფერი, არარეალური მოთხოვნების დაყენებისაგან მაინც შეიკავებენ თავს.

შეეცადეთ, მენეჯმენტთან დაკავშირებული ამოცანები ელექტრონული მედიის საშუალებით მოაგვაროთ. მაგალითად, მშობელთა უმრავლესობა ინტერნეტით სარგებლობს; ამრიგად, ინტერნეტის გამოყენებით გაცილებით გამარტივდება მათთვის განკუთვნილი ინფორმაციისა თუ გზავნილის მიწოდება.

მეორე საფეხური:

თქვენს განრიგში გათვალისწინებულია დრო, რომელიც უნდა დაუთმოთ არაპროგრამულ აქტივობებს და იმ მასწავლებლებს, რომელთაც სურთ თანამშრომლობის ახალი მეთოდები დანერგონ. სკოლის თანამშრომლებს, რომლებიც სწავლებით არ არიან დაკავებულები, შესაძლებლობა ეძლევათ, მონაწილეობა მიიღონ პედაგოგიურ აქტივობებში.

სცადეთ შემდეგი:

რაც უფრო მეტი ადამიანია ჩართული ზოგადი საკითხების მოგვარებაში, მით უფრო მეტ პასუხისმგებლობას იღებენ ისინი და, შესაბამისად, მცირდება მათ საქმიანობაზე კონტროლის დაწესების აუცილებლობა.

მესამე საფეხური:

სკოლა მზადაა, გაუზიაროს სხვა სკოლებსა და პროფესიონალებს საკუთარი საუკეთესო პრაქტიკა და გამოცდილება და ამას დიდი ენთუზიაზმით აკეთებს. თქვენ უზრუნველყოფთ იმას, რომ სკოლაში მიმდინარე მოვლენებს თვალი ადევნოს მედიამ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენს წინაშე პრობლემა დგას. ეს თქვენს თვითდაჯერებულებასა და გაბედულებაზე მეტყველებს.

თქვენ პარალელებს ავლებთ თქვენს სკოლასა და სხვა ორგანიზაციებს შორის; სკოლა დიდად არ განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისაგან, როგორც შეიძლება ერთი შეხედვით მოგეჩვენოთ, და იგივე უნდა ითქვას სკოლის მართვაზეც. იყავით უფრო შორსმჭვრეტელი და გააფართოვეთ საუკეთესო პრაქტიკის ძიების ჰორიზონტი.

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ჩართულობა

კონფლიქტის მოგვარება

კონფლიქტის მოგვარება, როგორც დემოკრატიული მმართველობის ასპექტი, დაწვრილებით არის განხილული სხვა ძირითადი სფეროების მიმართ, რომლებისთვისაც მსგავსი საკითხები მეტად არის დამახასიათებელი. ქვევით გთვაზობთ რამდენიმე დამატებით კომენტარს, რომელიც უკავშირდება, მესამე ძირითად სფეროში, არაფორმალურ გარემოში კონფლიქტის მოგვარებას.

კონფლიქტის მოგვარება

კონფლიქტების საიდუმლოდ შენახვა და მათი მიჩქმალვა ყოველთვის გონივრულ მოქმედებას არ წარმოადგენს; ამ სფეროში საჭიროა ერთგვარი წონასწორობის გამოძებნა. იმ შემთხვევაში, თუ მოსალოდნელია, რომ სკოლაში წამოჭრილი კონფლიქტი ძალიან ბევრი ადამიანის გულისწყრომას გამოიწვევს ან სკოლის ფარგლებს გასცდება, გონივრული იქნება, თუ თქვენ იქნებით პირველი, ვინც საზოგადოებას ამის შესახებ ინფორმაციას მიაწვდის, და არ დაელოდებით მოვლენების თავისთავად განვითარებას და ზომებს მხოლოდ მაშინ არ მიიღებთ, როდესაც არასასურველი შედეგები უკვე სახეზე იქნება. გახსნილობა და გამჭვირვალობა თავდაცვის საუკეთესო საშუალებად შეიძლება მოგვევლინოს. როგორც სკოლისათვის, ასევე თქვენთვის, ყოველთვის უმჯობესია, საზოგადოებისათვის თქვენ წარმოადგენდეთ პირველწყაროს, როდესაც მისთვის სკოლაში განვითარებული რაიმე პრობლემური მოვლენის შესახებ ინფორმაცია მიეწოდება.

ღია გარემოში, ჩვეულებრივ, მცირე კონფლიქტები სერიოზულ დაპირისპირებაში არ გადაიზრდება. კონფლიქტის მოგვარებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს ურთიერთპატივისცემა და ურთიერთგაგება, და არა პრესტიჟი და სამაგიეროს მიზღვა ან პასუხისგებინება.

კონფლიქტის მოგვარება

თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და ინფორმაციულობა

წარწერა: თუ ვერ იგერიებ იმათ, ვისაც შენი დაჩაგვრა სურს, მოგვმართე და დახმარებას გაგიწევთ.

ძირითადი სფერო 4: მოსწავლეების დისციპლინა

როდესაც ერთ სივრცეში ბევრი ადამიანი მუშაობს ერთად, როგორც ეს სკოლაში ხდება, დისციპლინა აუცილებელია. საკითხი შემდეგნაირად დგას: რა ძალები უნდა გამოვიყენოთ დისციპლინისა და წესრიგის შესანარჩუნებლად? რა აიძულებს მოსწავლეებს, დაიცვან მოცემული წესები და რა აიძულებს მათ, დაარღვიონ ისინი? დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემები ყველასათვის ნაცნობია, ვისაც კი რაიმე შეხება ჰქონია სკოლასთან, და ამ პრობლემებთან გამკლავება მარტივი არ არის. დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემების გამომწვევი მიზეზები შეიძლება სხვადასხვა იყოს. ქვევით გაწვდით ჩამონათვალს, რომელშიც რამდენიმე ამგვარი მიზეზია მოყვანილი:

- მოსწავლეთა დიდი ჯგუფი, როდესაც მათ გვერდით არ იმყოფება უფროსი;
- მოსწავლეები არ არიან მოტივირებულნი, ისწავლონ ის საგანი, რომელ გაკვეთილზეც იმყოფებიან. მათ ასევე არ აქვთ გაცნობიერებული, რა სარგებლის მოტანა შეუძლია მათთვის შესასწავლ საგანს;
- სკოლის გულგრილი დამოკიდებულება მოსწავლეთა ინტერესებისა და ღირებულებებისადმი;
- სწავლების მეთოდები არ ესადაგება მოსწავლეების სწავლის სტილს.

ხშირად დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემების საფუძველი სკოლის გარეთ არსებულ სიტუაციებში უნდა ვეძებოთ:

- გაუცხოება სოციალური მდგომარეობის, ეთნიკური წარმოშობის ან რაიმე სახის უნარშეზღუდულობის გამო;
- და, რა თქმა უნდა, ადამიანური სისუსტეები, რომლებიც ისევეა გავრცელებული მოზარდებში, როგორც ზრდასრულ ადამიანებში: სიზარმაცე, უყურადღებობა, გულგრილობა და სხვა მრავალი.

ამას ემატება ისიც, რომ სკოლაში სწავლის პერიოდში, მოსწავლეები გადიან პიროვნული განვითარების ძალიან მნიშვნელოვან და, რიგ შემთხვევაში, რთულ ეტაპებს და, ყოველივე ამის გათვალისწინებით, შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რა განუზომლად დიდი საქმის კეთება უწევს სკოლას ყოველდღიურად და ყველგან. ამრიგად, თქვენი დამოკიდებულება დისციპლინისადმი მნიშვნელოვნად არის განპირობებული თქვენი დამოკიდებულებით ახალგაზრდების მიმართ. წარმოადგენენ ისინი პოტენციურ საფრთხეს, რომელიც მუდმივ კონტროლს საჭიროებს, თუ ჩვეულებრივ ადამიანებს, როგორებიც ჩვენ ვართ, მხოლოდ უფრო ახალგაზრდებსა და გამოუცდელებს?

ჩვენ, ზრდასრულ პიროვნებებს, მოგვეთხოვება საზოგადოებაში მოქმედი წესებისა და კანონების დაცვა. იგივე შეიძლება ითქვას სკოლაზეც. სკოლაში უნდა მოქმედებდეს წესები, მაგრამ სწორედ ისევე, როგორც ზოგადად ფართო საზოგადოებაში, წესების შემოღება დემოკრატიული პროცესებით უნდა ხდებოდეს, რომელშიც მონაწილეობა უნდა მიიღონ მათ, ვისაც უშუალოდ ეხება ეს წესები. მიზანი ერთია — სკოლაში დისციპლინა უნდა წარმოადგენდეს შინაგან ვალდებულებას, და არა ძალად თავსმოხვეულ პრინციპებს.

ფორმალური გარემო

თანამდებობრივი პოზიცია			
პირველი საფეხური: თქვენ მტკიცედ გჯერათ, რომ წესები და ავტორიტეტი წესრიგის შენარჩუნების საშუალებებს წარმოადგენს. წესები სტაბილურობას უზრუნველყოფს, ვინაიდან წესები მიუთითებს მოსწავლეებს, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ. წესები ამარტივებს სოციალურ ურთიერთობებს სკოლაში და მასწავლებლებს აღარ უწევთ დროის დაკარგვა შთაგონებებსა და დისკუსიებზე. სკოლის ხელმძღვანელი ყოველთვის და ყველაფერში მართალია, ვინაიდან იგი მართავს სიტუაციას სკოლაში.	***სცადეთ შემდეგი:*** დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: არსებობს სტრუქტურაში რაიმე, რაც უნდა შეიცვალოს? მაგალითად, შესაძლებელია განრიგის იმგვარად შეცვლა, რომ უფროსებმა მეტი დრო გაატარონ სკოლაში მოსწავლეებთან? ან თვალსაჩინო ადგილებზე, მთელ სკოლაში დაკიდეთ დიდი ზომის საათები, რათა მოსწავლეებმა გაკვეთილებზე არ დააგვიანონ. შესაძლებელია გამოიძებნოს რამდენიმე იოლი გზა, რომელიც ხელს შეუწყობს სკოლის ორგანიზებულობის ეფექტურობის ამაღლებას და შეამცირებს დისციპლინის დაცვისათვის საჭირო ღონისძიებებზე საჭირო დროისა და ენერგიის დანაკარგს.	თანამდებობრივი პოზიცია	მოსწავლეების დისციპლინა
მეორე საფეხური: როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ შეგიძლიათ წესების ინტერპრეტირება და სანქციების შერბილება, მაგრამ ვიდრე გადაწყვეტილებას მიიღებდეთ, გსურთ მოუსმინოთ თქვენს მოსწავლეებს და გაითვალისწინოთ მათი საჭიროებები და ინტერესები. შესაძლებელია არსებობდეს შემარბილებელი გარემოებები: მაგალითად დისციპლინის დარღვევა, შესაძლებელია, სათავეს კულტურული განსხვავებებიდან იღებდეს.	***სცადეთ შემდეგი:*** გაამხნევეთ მასწავლებლები, უფრო მეტი ყურადღება გაამახვილონ მოსწავლეების მოტივაციაზე, ვიდრე მასწავლებლის ავტორიტეტზე. ჩართეთ მოსწავლეები წესების შემუშავების პროცესებში. სთხოვეთ მათ, გირჩიონ, როგორ უნდა მოგვარდეს კულტურულ განსხვავებებთან დაკავშირებული პრობლემები. მოსწავლეებს, როგორც ყველას, სურთ, მშვიდ და წყნარ გარემოში იმუშაონ, და არა ქაოსში. მათ წესებისა და სადამსჯელო ღონისძიებების ნაცვლად პასუხისმგებლობასა და უფლებებზე ესაუბრეთ.		
მესამე საფეხური: ყველა აქტიურად არის ჩართული დისციპლინისა და წესრიგის შენარჩუნებისათვის გაწეულ ძალისხმევაში. განსხვავება ისაა, რომ ქცევის წესებს ახლა, ყველა იცნობს და უმეტესობას ისინი გათავისებული აქვს. სკოლაში წესების შემუშავებისას წამყვან პრინციპებს წარმოადგენს ურთიერთპატივისცემა და საერთო ინტერესები. თანამშრომლობა გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ავტორიტეტი და მოსწავლეები, სკოლის თანამშრომლები და სკოლის ხელმძღვანელობა რეგულარულად ამოწმებენ წესებს. ავტორიტეტი თქვენი საქმეებით უნდა მოიხვეჭოთ, თანამდებობა თავისთავად არ გულისხმობს ავტორიტეტს. მაგრამ თქვენ კარგად გაქვთ გაცნობიერებული ისიც, რომ, სკოლაში, ისევე როგორც გარემომცველ სამყაროში, ყოველთვის გამოჩნდება ვიღაც, ვინც ადვილად ვერ შეეგუება მიღებულ წესებს, ან ვერასოდეს ვერ დაემორჩილება მათ, თუ მას არ ზღუდავს წესდება და იმის შიში, რომ, წესების დარღვევის შემთხვევაში, მის წინააღმდეგ გარკვეული სანქციები გატარდება.	***სცადეთ შემდეგი:*** როდესაც იძულებული ხართ, სადამსჯელო ღონისძიებებს მიმართოთ, თქვენი მოქმედება გარკვეული უნდა იყოს, მაგრამ ზომიერი. საჭიროა ყურადღება გაამახვილოთ არასწორ ქცევაზე, და არა პიროვნებაზე. კარგი ქცევა დააფასეთ იმით, რომ მეტ თავისუფლებას მიანიჭებთ იმ პიროვნებებს, რომლებიც პასუხისმგებლობასა და გონივრულ ქცევას გამოავლენენ. ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ თქვენი ქცევა ახალგაზრდებისათვის და ჩამოყალიბების სტადიაში მყოფი პიროვნებებისათვის მაგალითია და რომ თქვენს მოვალეობას წარმოადგენს ამ ახალგაზრდა მოქალაქეების საზოგადოებაში ჩართვა, და არა საზოგადოებიდან მოკვეთა ან გარიყვა.		

სკოლის ადგილობრივი საბჭო

ჩვეულებრივ, სკოლის საბჭო არ უნდა ერეოდეს სკოლის ყოველდღიურ საქმიანობაში, ამრიგად, დისციპლინა არ წარმოადგენს საუბრის თემას, როდესაც თქვენ სკოლის საბჭოს წინაშე გიწევთ წარსდგომა. დისციპლინა სკოლის პირად საქმედ მიიჩნევა.

პირველი საფეხური: როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ გევალებათ სკოლაში დისციპლინისა და წესრიგის შენარჩუნება. ეს შესაძლოა საკმაოდ მძიმე ტვირთი აღმოჩნდეს სკოლის ხელმძღვანელისათვის.	***სცადეთ შემდეგი:*** სკოლის საბჭოსთან შეხვედრისას, დაასახელეთ საზოგადოებაში არსებული ფაქტორები, რომელთაც გავლენა აქვთ სკოლაზე და გამოთქვით თქვენი მოსაზრება იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება შემცირდეს ეს გავლენა, ადგილობრივი სკოლის პოლიტიკაში გახორციელებული ზოგიერთი ცვლილების საშუალებით. წამოჭერით შემდეგი საკითხი: რა ღონისძიებები შეიძლება გაატარონ სკოლის საბჭომ და ადგილობრივმა პოლიტიკურმა ფიგურებმა, საზოგადოებაში არსებული იზოლაციისა და სხვა სოციალური უსამართლობების კომპენსირების მიზნით?	სკოლის ადგილობრივი საბჭო	მოსწავლეების დისციპლინა
მეორე საფეხური: თქვენ აცნობიერებთ, რომ დისციპლინა მრავლისმომცველი საკითხია და არა მხოლოდ სკოლის პირადი საქმე. როგორც ყოველთვის, სკოლაში განხორციელებული ცვლილებები დაუყოვნებლივ აისახება სკოლის ცხოვრებაზე.	***სცადეთ შემდეგი:*** გამოიყენეთ თქვენი თანამდებობრივი მდგომარეობა და გამოცდილება, რათა დაარწმუნოთ თქვენი ზემდგომი მმართველი ორგანოს წევრები რესურსების გადანაწილებაში შესწორებების შეტანის აუცილებლობაში. სიტუაცია დაწვრილებით აღწერეთ, რათა გაანეიტრალოთ პოპულისტთა მოთხოვნა „მართლწესრიგის“ შენარჩუნებაზე ისე, რომ არ მოხდეს არსებული პრობლემების უგულებელყოფა.		
მესამე საფეხური: სკოლის საბჭოს რეალური წარმოდგენა აქვს იმაზე, თუ როგორ ხდება სკოლაში მოსწავლეების კარგი ქცევის წახალისება და შენარჩუნება. თქვენი სკოლა სამაგალითოდ არის მიჩნეული დისციპლინის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით.	***სცადეთ შემდეგი:*** შეეცადეთ, სკოლის საბჭოს წევრები დაარწმუნოთ იმაში, რომ კარგი მოქალაქეების აღზრდა სკოლაში იღებს სათავეს და აქ მიმართული რესურსები საზოგადოებისათვის გახორციელებული კარგი ინვესტიციაა.		

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

სკოლის ხელმძღვანელს მუდამ უნდა ახსოვდეს, რომ მოსწავლეთა დისციპლინა მასწავლებლებისათვის უდიდესი მნიშვნელობისაა. მასწავლებლები არიან სწორედ ის პირები, ვისაც პირველებს უწევთ მოსწავლეების უმართავ ქცევასთან გამკლავება და, ასეთ შემთხვევებში, ისინი ხშირად მარტო არიან მოსწავლეების შედარებით დიდი ჯგუფის წინაშე. ამრიგად, რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მასწავლებლებს შევუქმნათ საუკეთესო პირობები და მივაწოდოთ მათ საჭირო ინსტრუმენტები, რათა უზრუნველვყოთ ეფექტური სამუშაო გარემო როგორც მოსწავლეებისათვის, ასევე მასწავლებლებისათვის?

პირველი საფეხური:

მასწავლებელი საკლასო გარემოში ავტორიტეტით სარგებლობს. დისციპლინასთან დაკავშირებულ საკითხებზე მოსწავლეებთან ურთიერთობაში თქვენ მუდმივად მასწავლებლების მხარეს იჭერთ. ყოველგვარი გარემოების მიუხედავად, დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემების მიზეზად თქვენ ან მასწავლებლის პიროვნულ სისუსტეს მიიჩნევთ, ან მოსწავლის ჩამოუყალიბებელ ხასიათს.

სცადეთ შემდეგი:

დისციპლინა განიხილეთ ზოგად ჩარჩოებში. არ დაუშვათ პიროვნებების დადანაშაულება დისციპლინასთან დაკავშირებულ პრობლემებში. გაიგეთ სკოლის თანამშრომლების აზრი იმასთან დაკავშირებით, თუ რას მიიჩნევენ ისინი წესრიგის შენარჩუნების უდიდეს დამაბრკოლებელ ფაქტორად. შექმენით ისეთი გარემო, რომ მასწავლებლებს საშუალება მიეცეთ, ღიად და თავისუფლად გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები; ის, რაც ერთის მიერ ძალიან პიროვნულ საკითხად აღიქმება, შესაძლებელია ყველას, ან თითქმის ყველას საერთო პრობლემას წარმოადგენდეს. შემოიღეთ საერთო კანონები; შეეცადეთ, მიაღწიოთ კონსენსუსს ზოგად დონეზე მაინც და მოითხოვეთ, რომ ერთობლივად შემუშავებული წესებისადმი ყველამ გამოიჩინოს მორჩილება.

მეორე საფეხური:

თქვენ გარკვეული წინსვლა გაქვთ ორგანიზაციული თვალსაზრისით. მაგრამ ჯერ კიდევ არსებობს ზოგადი შეხედულება, რომელიც გულისხმობს, რომ მოსწავლეები უნდა მოერგონ სკოლას, და არა სკოლა მოსწავლეებს. ბევრი მასწავლებელი დისციპლინასთან დაკავშირებულ პრობლემებს აღიქვამს, როგორც პიროვნული ან პროფესიული ნაკლოვანებების შედეგს.

სცადეთ შემდეგი:

მოიწვიეთ ექსპერტები, რომლებიც სკოლის კოლექტივს საზოგადოებაში მიმდინარე ღირებულებების ცვლილებებზე და ეთნიკური და კულტურული განსხვავებების შესახებ გაესაუბრებიან. ეცადეთ, შექმნილ ვითარებას მოსწავლის თვალით შეხედოთ: ჩვენს სკოლაში არსებული რა მექანიზმი იწვევს მოსწავლეების არასასურველი ქცევის პროვოცირებას? რისი შეცვლა შეგვიძლია?

მესამე საფეხური:

დისციპლინასთან დაკავშირებული პრობლემები უფრო ფართო პერსპექტივით განიხილება და ისინი არ არის აღქმული როგორც სკოლის თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის პიროვნული ან პროფესიონალური ნაკლის შედეგი. საჭიროა უფრო ღრმად შევისწავლოთ თანამედროვე საზოგადოება და მისი გავლენა ბავშვებსა და ახალგაზრდა თაობაზე.

წესრიგი ყველასათვის მნიშვნელოვანია. ქცევის წესები დგება და მოწმდება სკოლის კოლექტივის, სკოლის ხელმძღვანელობისა და მოსწავლეების შეთანხმების საფუძველზე. მოსწავლეებს სრული ინფორმაცია აქვთ თავიანთი უფლებების შესახებ და, ამასთანავე, საკუთარი პასუხისმგებლობების შესახებ.

ეფექტური სკოლის ეფექტური ხელმძღვანელობა

შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან

© მოსწავლეთა საბჭო, გაერთიანებული სამეფო

მოსწავლეები

ავტორიტარულ სკოლაში დისციპლინა თავისთავად არის მიზანი. მორჩილება ღირსებას წარმოადგენს. დემოკრატიულ სკოლაში, ამისაგან განსხვავებით, მოსწავლეები კარგად აცნობიერებენ თავიანთ უფლებებს და მოვალეობებს და, შესაბამისად, პასუხს აგებენ თავიანთ ქცევებსა და დისციპლინაზე.

პირველი საფეხური: მოსწავლეები უნდა ემორჩილებოდნენ წესებს და მათ ამ წესების მართებულობაში ეჭვის შეტანა ეკრძალებათ.	***სცადეთ შემდეგი:*** მიეცით საშუალება მოსწავლეებს, გამოთქვან მოსაზრებები. იმ შემთხვევაში, თუ წესისადმი პროტესტი ერთსულოვნად ძლიერია, შეგიძლიათ დაუშვათ იმ წესიდან უმნიშვნელო გადახვევა, რომელიც აშკარად შეუსაბამო და არაადეკვატურია. ამის შემდეგ შეგიძლიათ წესი შეცვალოთ, რათა იგი ახალი გარემოების შესაბამისი გახდეს.	მოსწავლეები	მოსწავლეების დასჯიდან
მეორე საფეხური: როდესაც მოსწავლეების პროტესტი ამა თუ იმ წესის წინააღმდეგ ძალიან ძლიერია, თქვენ ამას იმის მაჩვენებლად მიიჩნევთ, რომ საჭიროა წესის შეცვლა.	***სცადეთ შემდეგი:*** ჩართეთ მოსწავლეები სკოლაში პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში. სკოლაში ქცევს წესების დადგენისას, მოსწავლეთა საბჭოს გადამწყვეტი როლი და ხმის უფლება მიანიჭეთ. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მოსწავლეები ნამდვილ ექსპერტებს წარმოადგენენ, როდესაც საქმე ეხება იმის განსაზღვრას, თუ როგორ უნდა იყოს ფორმულირებული კანონი, რათა იგი რეალურად აღიქმებოდეს და მისი დაცვა სირთულეებთან არ იყოს დაკავშირებული. მოსწავლეები ისევე ილტვიან ჰარმონიული გარემოს შექმნისაკენ, როგორც ჩვენ.		
მესამე საფეხური: მოსწავლეები არა მარტო პოლიტიკის განხილვაში არიან ჩართულნი, არამედ მიღებული წესების დანერგვის საქმეშიც. უფროსკლასელი მოსწავლეები ითავსებენ უმცროსკლასელი მოსწავლეების დამრიგებლების ფუნქციას. ასევე, იხილეთ: ზევით მოცემული „შეხვედრები სკოლის კოლექტივთან“, მესამე საფეხური.			

არაფორმალური გარემო

<table>
<tr><th colspan="4">პირდაპირი თვალთახედვა</th></tr>
<tr><td>პირველი საფეხური:

თქვენ შემდეგი შეხედულება გაქვთ ჩამოყალიბებული: ბავშვებსა და მოსწავლეებს არ შეიძლება ვანდოთ იმის გარკვევა, თუ რა არის კარგი და რა არის ცუდი. მათ მორჩილება უნდა ვასწავლოთ.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

თქვენ ენდობით თქვენი სკოლის მოსწავლეებს, ისევე როგორც ენდობით სკოლის თანამშრომლებს. წესები საჭიროა გარკვეული ჩარჩოების განსაზღვრისათვის, მაგრამ, ჩვეულებრივ, არ იყენებთ მათ მთავარ არგუმენტად, არადამაკმაყოფილებელი ქცევის წინააღმდეგ. ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე წესებისადმი მორჩილება.</td><td rowspan="3">პირდაპირი თვალთახედვა</td><td rowspan="3">მოსწავლეების დისციპლინა</td></tr>
<tr><td>მეორე საფეხური:

თქვენ აცნობიერებთ, რომ მხოლოდ ხასიათი არ განაპირობებს მოსწავლის არადამაკმაყოფილებელ ქცევას, არამედ სხვა ფაქტორებიც. თქვენ, აგრეთვე, არ გაურბიხართ თვითკრიტიკას: დისციპლინასთან დაკავშირებული ზოგიერთი პრობლემის თავიდან არიდება შესაძლებელი იქნებოდა, უფრო მოქნილად რომ გემოქმედათ.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას საკუთარი თავისადმი პატივისცემა უდევს საფუძვლად. მოსწავლეებში საკუთარი თავისადმი პატივისცემის გაღვივების ამოცანა შესანიშნავი გამოწვევაა სკოლისათვის: თუ საკუთარ თავს არ სცემ პატივს, შეუძლებელია სხვების მიმართ გრძნობდე პატივისცემას. ამ შემთხვევაში, მნიშვნელოვან დახმარებას გაგიწევთ წვრთნის პროგრამები, რომლებიც ემსახურება მასწავლებლებისა და სკოლის ხელმძღვანელების წვრთნას.</td></tr>
<tr><td colspan="2">მესამე საფეხური:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვა: რატომ უნდა მიენიჭოს ყოველთვის უპირატესობა მოქმედი კანონის სკოლის ხელმძღვანელისეულ ინტერპრეტაციას? მოიწვიეთ მოსწავლეები და გამართეთ მათთან დისკუსიები ქცევის ნორმებისა და წესების შესახებ. გარდა ამისა, საკუთარი მოსაზრებები გაუზიარეთ სკოლის თანამშრომლებს.

უფროსკლასელ მოსწავლეებს გარკვეული უფლებები მიანიჭეთ კონკრეტულ სფეროებში და დააკვირდით მათ რეაქციებს. გარკვევით აუხსენით, როგორია თქვენი მოლოდინი მათ მიერ აღებული პასუხისმგებლობის დონესთან დაკავშირებით. მაგალითად, შეგიძლიათ მოსწავლეებს საშუალება მისცეთ, დამოუკიდებლად ისარგებლონ კომპიუტერებით აღჭურვილი ოთახით, საცდელი პერიოდის განმავლობაში, იმ პირობით, რომ ისინი აღჭურვილობას სათანადოდ მოეპყრობიან და არაფერს დააზიანებენ. მოსწავლეებს კარგად აუხსენით, რაში მდგომარეობს მათი ამოცანა: რაც უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გამოიჩენენ, მით უფრო მეტი უფლებებით სარგებლობის საშუალება მიეცემათ.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">არაფორმალური საუბრები, სოციალიზაცია</th></tr>
<tr><td>პირველი საფეხური:

თქვენ მიერ გახორციელებული სკოლაში მორიგი ჩამოვლის მიზანს წარმოადგენს იმის შემოწმება, რომ სკოლაში წესრიგი სუფევს. ასევე, თქვენთვის მნიშვნელოვანია, მოსწავლეებსა და სკოლის თანამშრომლებს შორის სკოლის ხელმძღვანელისადმი პატივისცემა გაამყაროთ.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: მოსწავლეები სხვაგვარ ქცევას ავლენენ, როდესაც მათ გვერდით უფროსები არ იმყოფებიან? თუ ეს ასეა, რა არის ამის მიზეზი?</td><td rowspan="3">ინფორმაციის ერთობლივ მოგროვებაზე</td><td rowspan="3">მოსწავლეების ფიზიკურ დასჯაზე</td></tr>
<tr><td>მეორე საფეხური:

სკოლის თანამშრომლები კარგ მაგალითს აძლევენ მოსწავლეებს: ისინი პუნქტუალურები და თავაზიანები არიან და ყოველთვის სათანადო დონეზე არიან მომზადებულები ნებისმიერი, მათ კომპეტენციაში შემავალი აქტივობის შესასრულებლად. თქვენ თქვენი სკოლის მოსწავლეებისაგან იმავეს ელით.</td><td>სცადეთ შემდეგი:

თუ თქვენ არადამაკმაყოფილებელი ქცევის გამოვლენის თვითმხილველი გახდით, სცადეთ პოზიტიურად ჩაერიოთ: გამოხატეთ პირადი ინტერესი; შეეცადეთ, დასაწყისშივე მაინც არ გამოხვიდეთ მოსამართლის როლში. გარდა ამისა, თქვენი ჩარევა მსგავს სიტუაციებში მხოლოდ არადამაკმაყოფილებელი ქცევის გამოსწორებას არ უნდა ემსახურებოდეს. თუ თქვენი დამოკიდებულება მოსწავლეებისადმი მეგობრულია, თქვენ უკეთესი შესაძლებლობა გეძლევათ, კონსტრუქციული და პოზიტიური მიმართულებით წარმართოთ მოსწავლეების დისციპლინირება.</td></tr>
<tr><td colspan="2">მესამე საფეხური:

მოსწავლეებსა და სკოლის თანამშრომლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება არ არის დაძაბული, მაგრამ ურთიერთპატივისცემას ემყარება და მოსწავლეები გრძნობენ, რომ მასწავლებლები მათ მხარში უდგანან და ჭეშმარიტად არიან დაინტერესებული მოსწავლეების კეთილდღეობითა და პიროვნული განვითარებით. მოსწავლეები კარგ ქცევას ავლენენ მაშინაც კი, როდესაც მათ გვერდით უფროსები არ იმყოფებიან და არ აკონტროლებენ მათ. ამასთან, მნიშვნელოვნად ნაკლებია მოსწავლეებს შორის დაშინებისა და ჩაგვრის და ვანდალიზმის გამოვლინების შემთხვევები. მოსწავლეები და სკოლის თანამშრომლები სკოლისადმი ერთგულ დამოკიდებულებას ავლენენ.</td></tr>
</table>

სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური პროცედურები

კონფლიქტის მოგვარება

პირველი საფეხური:

კითხვების უმეტესობაზე პასუხს ოფიციალური დოკუმენტები იძლევა. სკოლის ხელმძღვანელი საკუთარ თავს კანონმდებლობის ექსპერტად მიიჩნევს.

სცადეთ შემდეგი:

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: რატომ არის ეს ესოდენ მნიშვნელოვანი ჩემთვის? უმართავი ქცევა ხარჯებთან არის დაკავშირებული, როგორც ფინანსური, ასევე დროის თვალსაზრისით. შესაძლებელია არსებობდეს წესებისაგან განსხვავებული ფაქტორი, რომელიც კარგი ქცევის საწინდარი შეიძლება გახდეს? როგორ უნდა დავუპირისპირდეთ იმ დამოკიდებულებას, რომელიც გულისხმობს (და რომელიც ჯერ კიდევ დომინირებს სკოლის საზოგადოებაში), რომ ძალადობა კონფლიქტის მოგვარების შესაბამის ფორმას წარმოადგენს.

მეორე საფეხური:

თქვენ სკოლის თანამშრომლებს მეტ თავისუფლებას აძლევთ, რათა მათ საკუთარი სამუშაო დამოუკიდებლად შეასრულონ. თქვენ მნიშვნელოვნად შეამცირეთ სკოლის მართვასთან დაკავშირებული ყოველდღიური რუტინული პროცედურები და ახლა შეგიძლიათ, უფრო დიდი დრო გაატაროთ მოსწავლეებთან და სკოლის თანამშრომლებთან.

სცადეთ შემდეგი:

ყურადღება გაამახვილეთ ქცევის მისაღებ გამოვლინებებზე, ნაცვლად იმისა, რომ მთელი ენერგია არამართებული ქცევის ჩახშობისაკენ მიმართოთ. ყურადღება გაამახვილეთ იმაზეც, რომ სკოლაში შექმნილ ატმოსფეროზე ყველა თანაბრად აგებს პასუხს; დასვით მსგავსი კითხვა: ისურვებდი შენნაირ კოლეგასთან მუშაობას ან შენნაირი კლასელი რომ გყავდეს?

ხელი შეუწყეთ მასწავლებლების ჯგუფურ მუშაობას, მაგალითად, კლასზე, სადაც ბევრი მოსწავლე ირიცხება, რამდენიმე მასწავლებელს დააკისრეთ პასუხისმგებლობა, ნაცვლად იმისა, რომ ტრადიციული ხერხით, თითოეულ მასწავლებელს მოსწავლეების გარკვეულ რაოდენობაზე გადასცეთ პასუხისმგებლობა.

ღიად გამოთქვით, რა ზარალის მომტანია ძალადობა. აქტიურად აწარმოეთ კონფლიქტის მშვიდობიანად მოგვარების პრინციპებისა და მეთოდების დანერგვა.

მესამე საფეხური:

თქვენი სკოლა დინამიკურ გარემოს წარმოადგენს და თქვენ ყოველთვის სრულად ვერ აკონტროლებთ ყველაფერს, რაც სკოლაში ხდება, რითაც თქვენ უკმაყოფილო ხართ. დაუმორჩილებლობის გამოვლინებების უმეტესობაზე რეაგირება უკვე გაკეთებულია მანამდე, სანამ თქვენ მათ შესახებ შეიტყობთ. თქვენ აღფრთოვანებული ხართ იმ მოსაზრებებით, რომლებსაც თქვენი სკოლის თანამშრომლები და მოსწავლეები აყალიბებენ და თავს გუნდის ნამდვილ წევრად გრძნობთ.

გამოუცხადეთ მათ ნდობა! როდესაც სკოლის თანამშრომლებს მეტ თავისუფლებას ანიჭებთ, უფრო შემწყნარებელი უნდა იყოთ იმ შემთხვევაში, როცა ისინი შეცდომებს უშვებენ. კოლეგებს შორის კონფლიქტი უნდა აღიქვათ, როგორც განსხვავებული მოსაზრებების ჭიდილი, და არ არის აუცილებელი, გამოარკვიოთ, ვინ არის მართალი და ვინ – არა.

ყოველთვის პოზიტიურად მიუდექით ახალ მოსაზრებებსა და კრიტიკას და საშუალება მიეცით მოსწავლეებსა და სკოლის თანამშრომლებს, რეგულარულად შეაფასონ თქვენ მიერ გახორციელებული სკოლის მართვის ეფექტურობა.

ინფორმაციის მეფეობა

ინფორმაციაზე ეფექტურად ინფორმაციის ეფექტურად

სკოლის მართვა

მოსწავლეების დისციპლინა

7. ხშირად დასმული შეკითხვები სკოლის დემოკრატიული მმართველობის შესახებ

მედია გვაწვდის ინფორმაციას ჩვენს სკოლებში არსებული პრობლემების შესახებ: სუბორდინაციის დარღვევა, ვანდალიზმის გამოვლინებები, გაცდენები და დაშინებისა და ძალადობის შემთხვევები მხოლოდ მცირე ნაწილია იმ გრძელი ჩამონათვალისა, რომელსაც საინფორმაციო საშუალებებით ვგებულობთ ყოველდღიურად. სკოლების ხელმძღვანელებს ძლიერ აშფოთებთ ის სტატისტიკა, რომელიც უკანასკნელ ხანებში მოსწავლეთა შეფასების საერთაშორისო პროგრამის (PISA) ანგარიშებშია წარმოდგენილი და რომელიც მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებას ეხება[10]; უნივერსიტეტები აცხადებენ, რომ სწავლის გაგრძელების მსურველებიდან ძალიან ბევრ ახალგაზრდას არა აქვს უმაღლესი განათლებისათვის საკმარისი და შესაფერისი ცოდნა. მეტი წესრიგი და გამკაცრებული წესები, უმართავი პროცესების ლიკვიდირება სკოლაში: ამ და ბევრი სხვა რეპრესიული ზომების შემოთავაზება ხდება ყოველივე ზემოთ თქმულის პასუხად, როგორც გაზეთების რედაქტორებისადმი მოწერილ ღია წერილებში, ასევე სამინისტროთა დადგენილებებში.

ამგვარ ვითარებაში, ჩნდება ეჭვი იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად გონივრულია მოსწავლეებისათვის მეტი ძალაუფლების მინიჭება, როდესაც ისინი ისეთ ელემენტარულ საკითხებზე ვერ ახერხებენ პასუხისმგებლობის აღებას, როგორიცაა იმის შესრულება, რასაც მათ მასწავლებელი ავალებს. მიუხედავად ამისა, ჩვენ დარწმუნებული ვართ, რომ საჭიროა მეტი დემოკრატია და არა შეზღუდვები. თუ მოსწავლეებს პატივისცემით მოვეპყრობით, მათგანაც უფრო მეტ პატივისცემას დავიმსახურებთ. ჭეშმარიტი ავტორიტეტის მოპოვებას მათ შორის, ვის ხელმძღვანელობასაც ახორციელებ, დამსახურება ესაჭიროება; ავტორიტეტი ავტომატურად არ მომდინარეობს თანამდებობრივი პოზიციიდან. მაგრამ, ჩვენ მივიჩნევთ, რომ უმთავრესი და ყველაზე მნიშვნელოვანია პიროვნებისადმი პატივისცემა, თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფა ყველასათვის და ის, რომ ყველამ ისარგებლოს სიტყვისა და აზრის გამოხატვის უფლებით. სკოლა არ წარმოადგენს გამონაკლისს. ჩვენ ყველას მტკიცედ გვწამს, რომ ჩვენს საზოგადოებაში ჯანსაღი დემოკრატიის შენარჩუნებისათვის, ახალგაზრდა თაობას უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, პრაქტიკულად გამოსცადოს დემოკრატია და ნათლად აღიქვას მისი დადებითი მხარეები სკოლაში გატარებული წლების განმავლობაში.

დღევანდელ საზოგადოებაში არსებული პრობლემები, როგორიცაა სოციალური არასტაბილურობა, ეკონომიკის რესტრუქტურიზაცია და დემოგრაფიული ცვლილებები, ბუნებრივია, ჩვენს საერთო საზრუნავს წარმოადგენს. რა მოხდება იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენ სადავეებს მოვუშვებთ? წინამდებარე თავში შევეცდებით ვუპასუხოთ ან კომენტარი მაინც გავაკეთოთ იმ კითხვებზე, რომლებიც ესოდენ ხშირად ჟღერს დემოკრატიულ მმართველობასთან დაკავშირებით.

რა ბედი ელის...

წესრიგს?

დემოკრატია არ გულისხმობს წესების არარსებობას. ამ ასპექტში სკოლა არ განსხვავდება დანარჩენი საზოგადოებისაგან. ჩვენი პირადი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მოსწავლეებს, მიუხედავათ მათი ასაკისა, იგივე დამოკიდებულება აქვთ მართლწესრიგისადმი, როგორიც საზოგადოების მოზრდილ წევრებს: წესები აუცილებელია! მაგრამ წესების გაგება და მათდამი დამორჩილება გაცილებით იოლია, როდესაც მათ შექმნაში მონაწილეობა გაქვს მიღებული. ფაქტობრივად, მოსწავლეების ჩართვა სკოლის წესების შემუშავების პროცესებში, ერთ-ერთი უმარტივესი და ყველაზე უსაფრთხო საშუალებაა დემოკრატიული მმართველობისაკენ მიმავალ გზაზე დასადგომად.

შედეგებს?

ბევრი სკოლა და სკოლის ხელმძღვანელი შიშობს, რომ მოსწავლეებისათვის ძალაუფლების გადაცემით, მათი ყურადღების გადატანა მოხდება და ისინი აღარ იქნებიან კონცენტრირებულნი სწავლის შედეგებზე. მასწავლებლებმა იციან, თუ რა ასწავლონ საკუთარ მოსწავლეებს და როგორ. რა თქმა უნდა, მასწავლებ-

[10] მაგალითისათვის შეგიძლიათ იხილოთ ევროპის უშიშროებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის (ეუთო) 2006 წლის პუბლიკაცია „განათლება თვალის ერთი შევლებით". ცხრილები, სქემები და განათლების სრული მონაცემთა ბაზა ხელმისაწვდომია ევროპის უშიშროებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაციის განათლებისადმი მიძღვნილ ვებგვერდზე: www.oesd.org/edu/eag2006.

ლები ექსპერტები შეიძლება იყვნენ სწავლებასთან დაკავშირებულ საკითხებში, მაგრამ სწავლა ინდივიდუალური პროცესია და ინდივიდუალურ მოსწავლეზე უკეთ არავის მოეხსენება, თუ რომელია მისთვის საუკეთესო მეთოდი სწავლის პროცესში. მოსწავლეთა საჭიროებების შესაბამისად სწავლების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს ყურადღების გამახვილება სწავლაზე და არა სწავლებაზე. თანამედროვე კვლევები პედაგოგიკაში ასევე ცხადყოფს, რომ ამგვარი მიდგომა დადებითად აისახება მოსწავლეთა აკადემიურ მოსწრებაზე.

მასწავლებლებისადმი პატივისცემას?

რა ხდება იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეებს ეძლევათ მასწავლებლის გაკრიტიკების უფლება? თუ მოსწავლეებს სწავლების შეფასების შესაძლებლობას მივცემთ, როგორი იქნება მათი შეფასებები?

ჭეშმარიტება იმაში მდგომარეობს, რომ მოსწავლეები სწავლების ტიპს მასწავლებლების კატეგორიას უკავშირებენ; მასწავლებელი სასურველია იყოს კომპეტენტური, კარგად ორგანიზებული, მეგობრული და აქტიური, რომელიც მოსწავლეების წარმატებებშია დარწმუნებული და ხელმძღვანელობის უნარით არის დაჯილდოებული.

რა თქმა უნდა, არსებობს რისკი იმისა, რომ მოსწავლეებმა, რომლებიც თავს შეურაცხყოფილად გრძნობენ ან მიიჩნევენ, რომ მასწავლებელი მათ უსამართლოდ მოექცა, საკუთარი განწყობა და მოსაზრებები აგრესიულად გამოხატონ. მაგრამ გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის უფრო თანაბარი, ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობების დამყარებისას, მსგავსი ქცევის გამოვლენის ტენდეცია კლებულობს. არადამაკმაყოფილებელ ქცევას ხელს უწყობს გაუცხოებისა და მეორეხარისხოვან პიროვნებად მიჩნევის შეგრძნებები.

უფლებებს, პასუხისმგებლობების გარეშე?

იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეებისადმი მოპყრობა ემყარება მათ უცოდინარ და უპასუხისმგებლო სუბიექტებად აღქმას, რომლებიც მადლიერნი უნდა იყვნენ იმისათვის, რასაც მოზრდილთა სამყარო მათთვის აკეთებს, მათთვის მარტივი არ იქნება იმის გარკვევა, თუ რისი მოთხოვნა შეუძლიათ საკუთარი მასწავლებლებისაგან და სკოლისაგან და რა შედის მათ საკუთარ პირად პასუხისმგებლობებში. მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ მათ მუდმივად მივაწვდით ინფორმაციას და ჭეშმარიტ დაინტერესებას გამოვხატავთ მათ მიერ გამოთქმული მოსაზრებებისადმი, რომელიც მათივე განსჯის შედეგი იქნება, მოსწავლეები მეტად იქნებიან მიდრეკილნი, იმოქმედონ გონივრულად. ისინი შეძლებენ უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს შორის კავშირის აღქმას და გააცნობიერებენ იმას, რომ არ შეიძლება საკუთარი უფლებების დაცვა სხვათა უფლებების დარღვევის ხარჯზე.

არადამაკმაყოფილებელ აკადემიურ მოსწრებას და მოტივაციის ნაკლებობას?

არადამაკმაყოფილებელ აკადემიურ მოსწრებას უამრავი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს; ადამიანის ზრდა და ჩამოყალიბება არაპროგნოზირებადი პროცესია, სადაც ნებისმიერი რამ შეიძლება მოხდეს. იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეებს ეძლევათ შესაძლებლობა, თავადვე მართონ ის პროცესები, რომლებიც მათ სკოლაში მოღვაწეობას უკავშირდება, ამით, სულ მცირე, მცირდება იმ პრობლემების რაოდენობა, რომელთა წინაშეც მოსწავლე შეიძლება აღმოჩნდეს და რომელთა მოგვარებაც მნიშვნელოვან ძალისხმევას მოითხოვს. ძალიან მკაცრი სასწავლო პროგრამა ან მასწავლებლის მიერ მოსწავლეთა პროტესტის მიუხედავად შერჩეული თემა ახალგაზრდებში კლავს ენთუზიაზმს. როგორც საგნის, აგრეთვე სწავლის მეთოდის არჩევისას მოსწავლეებისათვის მეტი თავისუფლების მინიჭებით, მოსწავლეებში მოტივაცია იზრდება.

მოსწავლეებს, რომლებსაც სწავლასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვთ?

დემოკრატიულ სკოლაში ინკლუზიური განათლება ერთ-ერთ მთავარ მიზანს წარმოადგენს. რა უნდა მოვუხერხოთ სწავლის პრობლემების მქონე მოსწავლეებს? ხომ არ არსებობს იმის საფრთხე, რომ ისინი სწავლის პროცესის შენელებას გამოიწვევენ და ამით მთელ ჯგუფს დააზარალებენ? რა თქმა უნდა, ინკლუზიურ განათლებას თავისი საზღვრები გააჩნია, დემოკრატიულ სკოლაშიც კი; მაგრამ სტატისტიკური კვლევები გვიჩვენებს, რომ ეს რისკები ხშირად გაზვიადებულია. როგორც ეს ზემოთ ნახსენებ, მოსწავლეთა შეფასების საერთაშორისო პროგრამის (PISA) ანგარიშიდან შეგიძლიათ შეიტყოთ, ქვეყნებს, სადაც მოსწავლეები სწავლისადმი მიდრეკილების ნიშნით იყოფიან და მათი განათლება ცალ-ცალკე მიმდინარეობს დაწყებითი კლასებიდანვე, არ აქვთ უკეთესი შედეგები, ვიდრე იმ ქვეყნებს, სადაც ინკლუზიური განათლება დანერგილია სასკოლო სისტემაში, სავალდებულო სასკოლო პერიოდის განმავლობაში.

მოსწავლეებს, რომლებიც არასწორ არჩევანს აკეთებენ?

იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეებს არჩევანის სრულ თავისუფლებას ვაძლევთ, როგორ შეიძლება ვაკონტროლოთ ის, რომ მათი არჩევანი სწორი იყოს? კითხვა თავისთავად არ არის სწორად დასმული. საკითხი შემდეგში მდგომარეობს: ვინ იღებს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რომელია სწორი არჩევანი? თუ მოსწავლეებს არჩევანის გარკვეულ თავისუფლებას მაინც ვანიჭებთ, მათი შედეგები, სავარაუდოდ, უკეთესი იქნება. ხოლო, რაც შეეხება უნარებს, როგორიცაა ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნება, მათი გამომუშავება სხვადასხვა გზით არის შესაძლებელი, და არა მხოლოდ ტრადიციული სასკოლო საგნების ტრადიციული სახელმძღვანელოებიდან.

დროს, რომელსაც დემოკრატია მოითხოვს?

თუ გვსურს მოსწავლეების დემოკრატიულ პროცესებში ჩართვა, როგორ უნდა გამოვძებნოთ ამისათვის დრო და რომელ საგანს უნდა მოვაკლოთ საათები? ამით სწავლებისათვის განკუთვნილ დროს ხომ არ შევზღუდავთ? პასუხი ასეთია: დემოკრატიის სწავლება არანაკლები მნიშვნელობის არის, ვიდრე ნებისმიერი სხვა საგანი, რომელიც სკოლაში ისწავლება და, გარდა ამისა, მისი სწავლება სოციალური ურთიერთობისა და სწავლის პროცესების სასარგებლოდ იქნება მიმართული.

სკოლის დემოკრატიული მმართველობა პრაქტიკაში

სკოლის დემოკრატიული მმართველობის შესანიშნავ მაგალითს წარმოადგენს როიჰუვოურის დაწყებითი სკოლა ჰელსინკში, ფინეთში. მოცემულ სკოლაში, წინამდებარე წიგნში აღწერილი, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ოთხივე ძირითად სფეროში, უმაღლესი შედეგებია მიღწეული.

მმართველობა, ხელმძღვანელობა და საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება

სკოლის მთელი სამუშაო გადანაწილებულია გუნდებზე, რომლებიც თვითმმართველობის პრინციპით მუშაობენ და ამ გუნდების სამუშაო სკოლის მართვის უდიდეს ნაწილსაც მოიცავს. სკოლის მისიას ერთობლივად განსაზღვრავენ სკოლის კოლექტივი, მოსწავლეები და მშობლები. მოსწავლეთა საბჭო ძალიან აქტიურია და იგი სკოლის კოლექტივის უდიდესი მხარდაჭერით სარგებლობს. ქალაქის საკრებულოსთან მოლაპარაკებების საწარმოებლად, სკოლა ირჩევს საკუთარ წარმომადგენელს. იყო ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც სკოლას წარმოადგენდა შვიდი წლის მოსწავლე, რომელსაც დამხმარე სჭირდებოდა ოფიციალური დოკუმენტების გაცნობისას!

ჰელსინკის სკოლებში დამკვიდრებულია თვითშეფასების მეთოდი, რომლის შედეგადაც დგება წერილობითი ანგარიში და წარედგინება სკოლის საბჭოს. სკოლა, შემდგომი სასწავლო წლისათვის დაფინანსებას აკადემიური მოსწრების მონაცემთა საფუძველზე იღებს. როიჰუვოურის დაწყებითი სკოლის აკადემიური მაჩვენებელი იმდენად მაღალია, რომ იგი ყოველწლიურად მნიშვნელოვან დაფინანსებას იღებს, რომელსაც სკოლა საკუთარი მასწავლებლების ადგილზე წვრთნასა და მათთვის საზღვარგარეთ განათლების უზრუნველყოფას ხმარდება.

კამპანია „ახალგაზრდების ხმა“

ღირებულებებზე ორიენტირებული განათლება

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება სკოლის ყველანაირი სამუშაოს შესრულების პერიოდში წინა პლანზეა წამოწეული. ღირებულებებს, როგორიცაა თანასწორობა და ადამიანის ღირსება, ცენტრალური ადგილი უკავია ზოგადად სწავლებაში და ყველა საკლასო ოთახში შექმნილია დემოკრატიული სწავლის გარემო. მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სოციალური უნარებისა და ცხოვრებისეული უნარების გამომუშავებას. მოსწავლეები შერეული ასაკის ჯგუფებად არიან დაყოფილი და ამ ჯგუფებში წარმოდგენილი არიან ის მოსწავლეებიც, რომელთაც სწავლასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვთ ან სპეციალურ მოპყრობას საჭიროებენ. სწავლების მეთოდები განსხვავებულია და მორგებულია ინდივიდუალურ სწავლის სტილზე.

სოციალური უნარების განვითარება

თანამშრომლობა და კომუნიკაცია, კონკურენტუნარიანობა და სკოლის თვითგამორკვევა

უფროსკლასელი მოსწავლეები მნიშვნელოვან დახმარებას უწევენ უმცროსკლასელ მოსწავლეებს. კონფლიქტთა უმეტესობის მოგვარება წარმოებს უფროსი ასაკობრივი ჯგუფის (11-12 წლის) მოსწავლეების მიერ, რომლებიც მომრიგებლის ფუნქციას ასრულებენ. ამ მომრიგებელ მოსწავლეთა წვრთნას ახორციელებს ადგილობრივი წითელი ჯვრის ორგანიზაცია.

ყველა მოსწავლე იღებს მედიაგანათლებას, ისინი სარგებლობენ უფასო ინტერნეტითა და ელექტრონული ფოსტით.

მშობლებს ყოველწლიურად ეძლევათ სკოლის შეფასების საშუალება.

მოსწავლეების დისციპლინა

რეფლექსიური აზროვნება და სხვებთან წარმოებული დიალოგი წარმოადგენს საშუალებას, რომლის შედეგადაც მოსწავლე სწავლობს პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებას და აცნობიერებს, თუ რა ზემოქმედება შეიძლება ჰქონდეს ერთი პიროვნების მოქმედებას სხვა პიროვნებებზე.

მეგობრულ და ჰარმონიულ გარემოზე, უსაფრთხოებასა და საერთო კეთილდღეობაზე ყველა თანაბრად აგებს პასუხს. დაუშვებელია ძალადობის, დისკრიმინაციისა და რასიზმის გამოვლინების ნებისმიერი ფორმა. სკოლის თანამშრომლები იღებენ გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, თუ რომელი კონფლიქტი უნდა მოგვარდეს მორიგების საშუალებით და რომლის წინააღმდეგ უნდა გატარდეს ფორმალური სანქციები.

სკოლის ბოლო შეფასების შედეგები

ძირითად საგნებში მოსწავლეთა მოსწრება სხვა სკოლების მოსწრების თანაბარია, მაგრამ ამ სკოლის მოსწავლეებმა, სხვა სკოლების მოსწავლეებთან შედარებით, მნიშვნელოვნად უკეთესი სოციალური უნარები უჩვენეს და სკოლისადმი მათი პოზიტიური დამოკიდებულება საშუალო მაჩვენებელზე მაღალი იყო. კონფლიქტურ სიტუაციებში, ამ სკოლის მოსწავლეები, სხვა სკოლის მოსწავლეებთან შედარებით, ტოლერანტობის მაღალ დონეს ავლენენ და მეტ ინიციატივას იჩენენ სკოლის საქმიანობასთან დაკავშირებით და მეტი ენთუზიაზმით ეკიდებიან ამგვარ საქმიანობებს.

სკოლის თანამშრომლები მოსწავლეებთან ერთან მონაწილეობენ წარმოდგენაში, როიჰუვოურის დაწყებითი სკოლა, ჰელსინკი, ფინეთი.

8. წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები ევროპის ქვეყნებიდან

ევროპის საბჭოს ინიციატივით, 2005 წელი გამოცხადებულ იქნა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ევროპულ წლად და ევროპის საბჭოს წევრ ქვეყნებს დაევალათ ევროპის საბჭოსათვის მიეწოდებინათ ამ კუთხით წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები. წინამდებარე თავში მოყვანილი მაგალითების უმეტესობა წევრი ქვეყნების მიერ ამ პროექტის ფარგლებში მომზადებული ანგარიშებიდან არის აღებული. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ თავში მოყვანილია სკოლებში დემოკრატიული სწავლების ინდივიდუალური ინიციატივის შესახებ შედგენილი ანგარიშებიდან აღებული მაგალითები, რომელიც მთლიანი სკოლის ტრანსფორმაციას არ გამოხატავს, მაგრამ ყოველი მათგანის მიღმა სკოლის ხელმძღვანელობის ხელშეწყობა იგულისხმება, რომლის გარეშეც შეუძლებელი იქნებოდა მოცემული პრაქტიკის დანერგვა. არ შეიძლება უგულებელყოფილ იქნას სკოლის ხელმძღვანელის როლი, სკოლაში ღირებულებებისა და პროცედურების ცვლილებებში.

8.1 უფლებები და მოვალეობები

მასწავლებლები ხშირად გამოთქვამენ უკმაყოფილებას იმასთან დაკავშირებით, რომ მოსწავლეები მხოლოდ უფლებებით სარგებლობენ და მათ არ გააჩნიათ პასუხისმგებლობები, მოსწავლეებისაგან იმავე სიხშირით ისმის უკმაყოფილება იმის თაობაზე, რომ მათ უდიდესი პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მაგრამ არ სარგებლობენ უფლებებით. ამ ასპექტში საჭიროა წონასწორობის შენარჩუნება და ერთგვარი კავშირის დადგენა: რაც უფრო მეტ პასუხისმგებლობას იჩენს მოსწავლე, მით მეტი უფლებით სარგებლობის საშუალება ეძლევა მას. ჩამოყალიბებულ, დამოუკიდებელ მოსწავლეს შესაძლებელია მივცეთ არჩევანის მეტი თავისუფლება იმასთან დაკავშირებით, თუ რა და როგორ ისწავლოს. ამ შემთხვევაში, მასწავლებლის როლი გარკვეულ ცვლილებას განიცდის.

ნორვეგიაში არსებული სკოლების უმეტესობაში, ამჟამად ხორციელდება ექსპერიმენტი, სხვადასხვა ხარისხის თვითმართვადი სწავლის პროცესების გამოყენებით. ქვემოთ მოცემულია ნორვეგიის სავალდებულო საშუალო განათლების ერთ-ერთი სკოლის მოსწავლის ანგარიში:

> „მომავალ კვირას „სწავლის საათები“ გვეწყება. ამისათვის ჩვენ ორი კვირა გვაქვს გამოყოფილი. სამუშაოს ჩვენ თავად ვგეგმავთ. ეფექტური მუშაობა დავალების შესასრულებლად საჭირო ძალისხმევას მნიშვნელოვნად ამსუბუქებს. ამ პერიოდის განმავლობაში ბევრი მასწავლებელია გარშემო და მათ ნებისმიერ დროს შეგიძლია დახმარებისათვის მიმართო, ნებისმიერ საგანში დავალების მომზადებისას. ჩვენ ასევე შეგვიძლია სხვა მოსწავლეებთან ერთად ვიმუშაოთ, ვიმუშაოთ ბიბლიოთეკაში ან კომპიუტერთან. ჩვენს სკოლაში, სასწავლო წელი ხუთ ნაწილად არის დაყოფილი და თითოეულ ამ პერიოდში სხვადასხვა განრიგი გვაქვს. დღის განმავლობაში დიდი დასვენება გვაქვს, რომლის დროსაც თავად ვირჩევთ, რითი დავკავდეთ; აქტივობების გარკვეული ნაწილი მოსწავლეების მიერ არის ორგანიზებული, მაგალითად, სპორტული აქტივობები, ან კაფეტერია, რომელსაც მოსწავლეები მართავენ. ეს საშუალებას გვაძლევს მოსწავლეებს, ერთად მოვიყაროთ თავი, რაც სკოლაში სასიამოვნო და ხალისიან ატმოსფეროს ქმნის.“
>
> *(მე-9 კლასელი მოსწავლე ტაერუდენის სკოლიდან, ნორვეგია)*

რა ასაკშია მოსწავლე მზად იმისათვის, რომ საკუთარი, მოქალაქეობრივი უფლებებისა და პასუხისმგებლობების შესახებ განათლება მიიღოს? პასუხი შემდეგში მდგომარეობს: ეს არასდროს არის ადრე, თუნდაც ამ ღირებულებების თეორიული შესწავლისათვის. ბრიუსელში არსებულ დაწყებით სკოლაში (ASBL Philomene), მოსწავლეების ამ სფეროში გაცნობიერებისათვის ფილოსოფიას იყენებენ.

> მიზანს წარმოადგენს 6-დან 11 წლამდე ასაკის მოსწავლეებში დამოუკიდებელი, კრიტიკული და ანალიტიკური აზროვნების განვითარება, რაც მოსწავლეების ჯგუფებს შორის ფილოსოფიურ საკითხებზე მსჯელობის საშუალებით ხორციელდება და სადაც ყურადღება გამახვილებულია იმ ბავშვებზე, რომლებიც არაპრივილეგირებული ოჯახებიდან არიან. ჯგუფების შეხვედრები იმართება თვეში ერთხელ ან ორჯერ.

პირველი, რაც ჯგუფის ლიდერს ევალება, არის ისეთი საკითხის წამოჭრა, რომელიც მოსწავლეებს შორის ამ საკითხთან დაკავშირებული დამოკიდებულებებისა და სტერეოტიპების შესახებ კითხვებს ბადებს, გარდა დამოკიდებულებებისა და სტერეოტიპებისა, კითხვები შესაძლებელია გაჩნდეს ამ საკითხთან დაკავშირებული წესებისა და ნორმების შესახებ, რომელთა დაცვა და მიდევნება, ხშირად მათი ლეგიტიმურობის შესახებ ყოველგვარი კითხვების გარეშე ხორციელდება. მოსწავლეებს, ასევე, ეძლევათ საშუალება, ყოველდღიურ კონკრეტულ სიტუაციებში აქტიური მოქალაქეობრივი უფლებებით ისარგებლონ.

ფილოსოფიური მსჯელობებისას, პრიორიტეტი ენიჭება ისეთ ღირებულებებს, როგორიცაა ურთიერთპატივისცემა, პასუხისმგებლობა, ჩართულობა, სინდისი და კრიტიკული აზროვნება. ამ პროექტის ორიგინალობა მდგომარეობს იმ ფილოსოფიურ მიდგომაში, რომელსაც იგი იყენებს და რომელიც არ არის დოგმატური. რაიმე საკითხზე დაფიქრება არ გულისხმობს სხვების ნააზრევის გამეორებას, რაც არ უნდა კარგი იყოს ეს ნააზრევი, არამედ იდეის შენეულ დამუშავებას და მის შენეულ ჩამოყალიბებას. ამ მიდგომასთან დაკავშირებულ სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ იგი ფილოსოფიური აზროვნების საფუძვლებს უკავშირდება. ამ მიდგომის არსი იმაში კი არ მდგომარეობს, მოსწავლეებმა გაარკვიონ, რამდენად კარგია ან ცუდია ის იდეა ან კონცეფცია, რომელზეც ისინი მსჯელობენ, ან თავად კრიტიკულ ანალიზში, არამედ იმ შესაძლებლობებში, რომელსაც ეს მიდგომა გულისხმობს და რომელიც მოსწავლეების აზროვნების უნარის განვითარებას და საკუთარ დამოკიდებულებებსა და ღირებულებებზე დაფუძნებული მსჯელობის გამყარების უნარის განვითარებას ემსახურება.

სკოლის ხელმძღვანელისათვის, რა თქმა უნდა, სკოლაში დემოკრატიული ღირებულებების დამკვიდრებისათვის გაღებული ძალისხმევა გაცილებით მსუბუქდება იმ შემთხვევაში, თუ მას მხარს უჭერს ქვეყნის ხელისუფლება. დემოკრატიული ღირებულებების დამკვიდრებისა და გამყარებისაკენ სწრაფვა და ამ ღირებულებების სასწავლო პროგრამებში ჩართვის სურვილი მკაფიოდ არის გამოკვეთილი ევროპის საბჭოს წევრი ქვეყნების უმეტესობაში და მათ რიგებში ბევრი ახლად წარმოქმნილი სახელმწიფოც შედის. მაგალითად, აზარბაიჯანში დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების შესახებ გამართული მთელი რიგი კონფერენციებისა და სემინარების შემდეგ, მნიშვნელოვნად შეიცვალა მაღალი კლასებში სასკოლო სამოქალაქო სწავლებისათვის განკუთვნილი საგნის „ადამიანი და საზოგადოება“ პროგრამა; მასში შეტანილ იქნა ისეთი თემები, რომლებიც ადრე არ იყო წარმოდგენილი მოცემულ სწავლებაში, მათ შორის, ტოლერანტობა, სკოლის დემოკრატიულ პროცესებში მონაწილეობა, დემოკრატიული მოქალაქეობა და სხვა. მსგავსი პროექტი ხორცილდება საქართველოშიც, რომელიც მაღალი კლასის მოსწავლეების განათლებას ემსახურება და რომელშიც ჩართულია მთელი რიგი სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები.

8.2 აქტიური მონაწილეობა

უფროსკლასელი მოსწავლეები ასწავლიან უმცროსკლასელ მოსწავლეებს, ტულინის გიმნაზია, შვედეთი

სერბეთის ქალაქ ბელგრადში არსებულ, ფილიპ ფილიპოვიჩის სახელობის დაწყებით სკოლაში შემუშავებულ იქნა სტრატეგია, რომელიც სკოლის განვითარების საქმეში ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვას გულისხმობს. 2004 წელს სკოლაში საფუძველი ჩაეყარა პროექტს, სახელწოდებით „სკოლის პროგრესის დაგეგმვა“, რომელსაც სათავეში ედგა სკოლის განვითარების ეგიდით შეკრებილი გუნდი, რომელშიც წარმოდგენილი იყვნენ სკოლის ხელმძღვანელი, ერთი მასწავლებელი და სკოლის გარედან მოწვეული ორი კონსულტანტი.

> „იმისათვის, რომ ხაზი გაგვესვა ჩვენი სურვილისათვის, რომელიც სკოლის განვითარების პროცესში მთელი საზოგადოების ჩართვას გულისხმობს, ჩვენ შევარჩიეთ დევიზი „ჩვენ თქვენი სამეზობლოდან ვართ“. პირველი სემინარები, ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით, გაიმართა 2004 წლის აპრილში. ჩვენს ამოცანას წარმოადგენდა სკოლის განვითარების გეგმის შედგენა.
>
> ამის შემდეგ სემინარების ორგანიზება ცალკეული დაინტერესებული ჯგუფისათვის დავგეგმეთ, რომელიც გაიმართა იმავე წლის ივნისში და რომელიც ემსახურებოდა სკოლის განვითარების ხუთწლიანი პერსპექტივის შემუშავებას, იმ ცვლილებების გათვალისწინებით, რომლებიც ეხებოდა შემდეგ სფეროებს: სწავლება, კომუნიკაცია და გარემო, მენეჯმენტი, ორგანიზაცია და ინფრასტრუქტურა, არაპროგრამული აქტივობები და მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება.
>
> ჩვენს ინიციატივაზე ყველაზე სუსტი გამოხმაურება ადგილობრივი საზოგადოების მხრიდან იქნა დაფიქსირებული, მაგრამ, მთლიანობაში, სემინარები კონსტრუქციული ხასიათის იყო. მშობლებისა და მოსწავლეების ჩართვა ხორციელდებოდა მასწავლებლების დახმარებით და მშობელთა ორგანიზაციების საშუალებით. სემინარების დასრულების შემდეგ, სკოლის დარბაზში მოეწყო შემაჯამებელი გამოფენა, სადაც 300 შედეგი იქნა გამოტანილი. ამ შედეგების საფუძველზე ჩვენ ჩამოვაყალიბეთ ჩვენი გეგმის საბოლოო ვარიანტი, რომლის ფორმულირებაც დაევალა სკოლის განვითარების გუნდს.

სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ სკოლის შედეგებში გაუმჯობესება დაფიქსირდა ყველა ძირითად ასპექტში. მაგალითად, ადგილობრივი სამოქალაქო საზოგადოების ჩართვა სკოლის განვითარების პროცესებში დაგვეხმარა ფინანსური ასპექტების მოგვარებაში, როგორც გახორციელებული სპონსორობის საშუალებით, ასევე, იმ მძლავრი ზეწოლის საშუალებით, რომელსაც დაინტერესებული მხარეები აწარმოებდნენ ადგილობრივ პოლიტიკოსებზე.

აქტიური მოქალაქეობის ინიცირებისათვის, ძალიან ხშირად, საუკეთესო საშუალებაა არსებულ კონკრეტულ პრობლემაზე ყურადღების გამახვილება, მაგალითად, როგორიცაა სკოლის გარშემო ტრანსპორტის გადატვირთული მოძრაობა:

> უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემებიდან, სერბეთის ქალაქ ვრანიეში არსებული, ივან ივანოვიჩის სახელობის სკოლის მოსწავლეებმა ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემად დაასახელეს გადატვირთული სატრანსპორტო მოძრაობა, რომელიც საფრთხეს უქმნის სკოლის მოსწავლეების უსაფრთხოებას. ისინი შეთანხმდნენ, რომ ამ პრობლემის მოგვარების საუკეთესო საშუალება იქნებოდა გზებზე, სკოლის სიახლოვეს, შუქნიშნების განლაგება. მხარდაჭერის მოსაპოვებლად და შესაბამისი დახმარების მისაღებად, მათ შეხვედრები გამართეს საგზაო პოლიციის წარმომადგენლებთან, სამშენებლო სექტორის დირექტორატთან და გაერთიანებული ერების განვითარების პროგრამის საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან, როგორც პოტენციურ დამფინანსებლებთან. ფართო საზოგადოების ინფორმირებისა და პრობლემის წარმოჩენის მიზნით, მოსწავლეებმა მიმართეს მედიას და ადგილობრივი სატელევიზიო არხის საშუალებით წარდგნენ საზოგადოების წინაშე, სატრანსპორტო პოლიციისა და სამშენებლო სექტორის დირექტორატის წარმომადგენლებთან ერთად. მოსწავლეების ძალისხმევის შედეგი იყო საგზაო შუქნიშნების დადგმა ქალაქ ვრანიეში არსებული ყველა სკოლისა და საბავშვო ბაღის სიახლოვეს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი გაკვეთილი, რომელიც ივან ივანოვიჩის სახელობის სკოლის მოსწავლეებმა ამ გამოცდილებიდან მიიღეს, არის ის, რომ მათი მოსაზრებები მნიშვნელოვანია და, შესაბამისად, მათ ითვალისწინებენ.

ზოგჯერ, მაგრამ არც თუ ისე ხშირად, მონაწილეობის ინიციატივა საზოგადოების სხვა მხრიდან მომდინარეობს. ამის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ხორვატიაში, ზადარის ოლქში განვითარებული მოვლენები, სადაც ადგილობრივმა პოლიციამ გამოთქვა სურვილი, შეეცვალა ახალგაზრდა თაობის დამოკიდე-

ბულება პოლიციისადმი და სკოლებს შესთავაზა ერთობლივ პროექტში მონაწილეობა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა პოლიციის, როგორც რეპრესიული ძალის აღქმის გაქარწყლება და მისი წარმოჩენა საზოგადოებაში დაფუძნებულ სამსახურად, რომელიც სამოქალაქო საზოგადოებას ემსახურება, ეხმარება მას უსაფრთხო გარემოს შექმნაში, სადაც დაცულია დემოკრატიის ღირებულებები და მოქალაქეთა უფლებები.

> პროექტს დიდი მხარდაჭერა გამოუცხადა ხორვატიის განათლების სამინისტრომ, ზაგრების პოლიციის აკადემიამ და სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებმა, მაგრამ თავდაპირველად ამ პროექტმა საერთოდ ვერ დაიმსახურა ან ძალიან უმნიშვნელო მოწონება ხვდა წილად სკოლების ხელმძღვანელობის მხრიდან. საბოლოოდ, 14 მოწვეული სკოლიდან 8 სკოლამ მიიღო მოწვევა და ჩაერთო მოცემულ პროექტში. ამ პროექტის შედეგები არ შემოიფარგლებოდა მხოლოდ ადგილობრივ პოლიციის ძალებსა და პროექტში მონაწილე სკოლების მოსწავლეებს შორის უკეთესი ურთიერთდამოკიდებულებით; პროექტს მთელი რიგი დადებითი გვერდითი შედეგები მოჰყვა. როგორც მასწავლებლებმა, ასევე პოლიციის თანამშრომლებმა აღმოაჩინეს, რომ „ახალგაზრდებზე ჩვენ სრულიად განსხვავებული წარმოდგენა გვქონდა და ახლა მზად ვართ და სურვილი გაგვიჩნდა, მოვუსმინოთ, თუ რას ფიქრობდნენ და რა გადაწყვეტილებებს იღებდნენ ახალგაზრდები. ჩვენ ყველამ ერთად უნდა ვეცადოთ, მოვიპოვოთ ურთიერთნდობა, შევიმუშაოთ სწავლებისა და სწავლის ახალი მეთოდოლოგია, რათა პროფესიონალები კარგად იყვნენ მომზადებულნი და საკმაო კომპეტენციები გააჩნდეთ ახალგაზრდა თაობასთან ინტერაქტიული, მონაწილეობის საფუძველზე გახორციელებული მეთოდებით მუშაობისათვის.“ (მაია უზელაჩი, პროექტის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი)

ერთწლიანი პროექტის შეფასებისას გამოვლენილ იქნა შემდეგი შედეგები: საზოგადოების უკეთესი ინფორმირებულობა არსებული პრობლემების შესახებ, კოლეგებს, მოსწავლეებსა და სხვა მონაწილე მხარეებს შორის უკეთესი ურთიერთობები, ნდობის გაზრდილი მაჩვენებელი, ახალგაზრდა თაობის წინაშე მდგარი პრობლემებისადმი მეტი გაგებით მოკიდება და მათი უკეთესი გააზრება, უფრო მეგობრული სწავლის გარემო, მოსწავლეებში სწავლისადმი გაზრდილი ინტერესი და უფრო ეფექტური სწავლება.

ზემოთ მოყვანილი ორი მაგალითი მკაფიოდ გვიჩვენებს სკოლის ხელმძღვანელობის გადამწყვეტ როლს სკოლის ნებისმიერ ასპექტში განვითარების საქმეში. იმისდა მიუხედავად, თუ საიდან მომდინარეობს ინიციატივა, სკოლის ხელმძღვანელის აქტიური მხარდაჭერისა და მონდომების გარეშე, ხანგრძლივი პროგრესის მიღწევა შეუძლებელია.

8.3 მრავალფეროვნების ხელშეწყობა

მოსწავლეები ტულინის გიმნაზიაში, შვედეთი

ორი მაგალითი პორტუგალიიდან, მრავალფეროვნების დამკვიდრების შესახებ:

MUS-E-ის პროექტი ევორაში წარმოადგენს MUS-E-ის საერთაშორისო ქსელის ნაწილს – ხელოვნების მსახურები სკოლის პროგრამაში, რომელიც დაარსებულ იქნა მაესტრო იეჰუდი მენუჰინის მიერ ათ წელზე მეტი

ხნის წინ. MUS-E ევორა გახორციელდა კრუზ და პიკადას დაწყებით სკოლაში და მიზნად ისახავდა ეთნიკურ უმცირესობათა ინტეგრაციას საზოგადოებაში, სკოლაში, ხელოვნებასთან დაკავშირებულ აქტივობებში მონაწილეობის საშუალებით, და მიმართული იყო სოციალური და კულტურული გარიყულობის წინააღმდეგ.

MUS-E-ის პროგრამაში მონაწილე ხელოვნების მუშაკები, განსაკუთრებულ აქტივობებში, რომელთაც „წვრთნა მოქმედების საშუალებით" ეწოდება, იყენებენ მეთოდებს, რომლებიც გულისხმობს როგორც ბავშვებთან, ასევე, მასწავლებლებთან ერთობლივ მუშაობას დისციპლინათშორისი პერსპექტივიდან, უმთავრესად, თეატრალური ხელოვნების, ცეკვისა და სახვითი ხელოვნების დარგში.

> გასული აკადემიური წლის განმავლობაში (2004-2005 წლები), ამ პროექტის ფარგლებში გახორციელებული ინტენსიური მუშაობის შედეგს წარმოადგენდა „Feira do Imaginario" (წარმოსახვითი ნამუშევრების გამოფენა-გაყიდვა), რომელიც მოეწყო საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში, მთელი ქალაქის მასშტაბით. ამ გამოფენა-გაყიდვაზე წარმოდგენილი ექსტრაორდინალური, განსხვავებული ექსპონატები შექმნილი იყო ბავშვებისა და ხელოვნების მუშაკთა ერთობლივი მუშაობის შედეგად, რომელთაც დახმარებას უწევდა PIM-Teatro-ს თეატრალური დასი და EPRE (ევორას დროებითი თავშესაფარი) ცენტრი, აგრეთვე, მასწავლებლები და ოჯახები. რას არ იხილავთ ამგვარ განსაკუთრებულ გამოფენა-გაყიდვაზე: სასწაულმოქმედ ელექსირებს, ქუდებს, რომლებიც დაფრინავს, მოლაპარაკე წიგნებს. აქ შეხვდებით მუსიკოსებს, ჟონგლიორებს, აკრობატებს და ურჩხულებს. მრავალფეროვან გარემოში, სადაც სხვადასხვა ეთნიკურ უმცირესობათა წარმომადგენლები და არაპრივილეგირებული ოჯახებიდან გამოსული ბავშვებია თავმოყრილი, ზღაპრები და ფანტაზია არის ის ენა, რომელიც ყველას ესმის და სადაც ყველას თანაბრად შეუძლია მონაწილეობის მიღება.

პროექტის დისციპლინათაშორისმა და შემოქმედებითმა ხასიათმა ახალი ქსელი შექმნა ადგილობრივ საზოგადოებაში და პარტნიორული ურთიერთობები გააღრმავა ადგილობრივ კულტურულ და საზოგადოებრივ სააგენტოებსა და ინსტიტუტებს შორის.

Pegadas de Todas as Cores – „ყველა ფერის ნაფეხურები", წარმოადგენს იეზუიტ ლტოლვილთა ცენტრის (JRS) მიერ შექმნილ პროექტს, რომელიც საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციაა და რომლის მიზანიც არის მთელ მსოფლიოში ლტოლვილთა და იძულებით გადაადგილებულ პირთა დახმარება, მომსახურება და დაცვა. პორტუგალიაში იეზუიტ ლტოლვილთა ცენტრი (JRS), ლტოლვილებსა და ეკონომიკურ ემიგრანტებს მრავალი სახის მომსახურებას უწევს.

> „ემიგრანტებთან მუშაობის პროცესში, ჩვენ მივედით იმ დასკვნამდე, რომ ძალიან ნაყოფიერი იქნებოდა ჩვენი გამოცდილება გაგვეზიარებინა ახალგაზრდა თაობისათვის, რომლებიც სკოლაში სწავლობენ. სწორედ ასე ჩაეყარა საფუძველი პროექტს „ყველა ფერის ნაფეხურები", რომელიც დააფინანსა პორტუგალიის ემიგრანტთა და ეთნიკურ უმცირესობათა უმაღლესმა კომისარიატმა (ACIME). ჩვენ ორგანიზება გავუკეთეთ ერთსაათიან ან საათნახევრიან შეხვედრებს მცირე ჯგუფებთან (30-დან 40-მდე მოსწავლე, მათი მასწავლებლები და სკოლის სხვა თანამშრომლები), რომლებზეც განვიხილავდით ემიგრაციის თემას. ძირითადად ვსტუმრობდით სკოლებს, რომლებშიც 5-დან 9 წლამდე ასაკის მოსწავლეები სწავლობდნენ და ზოგჯერ საშუალო სკოლებს, სადაც 10-12 წლის მოსწავლეები სწავლობდნენ, ლისაბონსა და სეტუბალში.
>
> პროექტი ეხება ემიგრაციის, მრავალკულტურული საზოგადოებებისა და ინკლუზიურობის პრობლემებს, რომელთაგანაც ყველა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში შედის. მისი მიზანია ამ საკითხებზე ინფორმირებულობის დონის გაზრდა და ემიგრანტთა მიმართ გახსნილი, პატივისცემასა და სოლიდარობაზე დამყარებული ურთიერთობის ჩამოყალიბება. საკითხებზე მუშაობა წარმოებს როგორც პოლიტიკური, ასევე პიროვნული პერსპექტივიდან - მაგალითად, პორტუგალიაში ემიგრაციის გავლენა განიხილება არა მხოლოდ სამთავრობო პოლიტიკისა და მაკრო სოციალური მოვლენების თვალსაზრისით, არამედ, პიროვნული და ოჯახის თვალსაზრისითაც. მეთოდოლოგიური მიდგომა, რომელიც ჩვენ მიერ იქნა შერჩეული და რომელიც გულისხმობს ცხოვრებისეული ისტორიებისა და პირადი გამოცდილებების გაზიარებას, უპირველეს ყოვლისა, ემსახურება მოსწავლეთა მოტივირებას და მათთვის ემიგრაციასთან დაკავშირებული რეალიების გაცნობას. მოსწავლეები მეტად ინტერესდებიან თემის შინაარსით, როდესაც ისინი გრძნობენ, რომ მათ იგი შეუძლიათ დაუკავშირონ ემიგრანტად ყოფნის საკუთარ გამოცდილებას.
>
> *(იეზუიტ ლტოლვილთა ცენტრის (JRS) მიერ განხორციელებული პროექტის ფარგლებში მომზადებული ანგარიში, ავტორი: რიტა რაიმუნდო)*

ჩვენს მრავალკულტურულ საზოგადოებაში მზარდ პრობლემას წარმოადგენს რასიზმისა და დისკრიმინაციის გამოვლინებები, რომელთა თვითმხილველიც თითქმის ყოველდღიურად ვხდებით, საზოგადოებრივ ტრანსპორტში, სუპერმარკეტებში, საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებსა თუ საკლასო ოთახებში.

ავსტრიულმა ორგანიზაციამ, სახელწოდებით ZARA, შეიმუშავა პროგრამა, რომელიც პრაქტიკულ ტრენინგს მოიცავს და „სამოქალაქო გაბედულობა“ (Zivilcourage, გერმანულად) ეწოდება; პროგრამა ეფუძნება მტკიცე რწმენას, რომ ჩვენ, ყველას, შეგვიძლია და ვალდებული ვართ, მივიღოთ ზომები ამ ტიპის დისკრიმინაციის აღსაკვეთად, ჩავრიოთ ყველა სიტუაციაში, სადაც კი ამგვარი დისკრიმინაციის გამოვლინებას აქვს ადგილი. ეს არის ერთადერთი გზა საზოგადოებაში დამკვიდრებული ამ უსამართლო განწყობის შეცვლისა.

> ორგანიზაცია ZARA-მ (Zivilcourageworkshops an schulen) შეიმუშავა კონცეფცია სემინარებისათვის, რომელიც დაგეხმარებათ სურვილიდან საქმეზე გადასვლაში. ორგანიზაცია ZARA ინტენსიურ სამუშაოებს ახორციელებდა მოსწავლეებთან ხუთი წლის განმავლობაში. მის მიერ შემუშავებული მეთოდი სამ საფეხურს მოიცავს:
>
> 1. ჯგუფური დისკუსიები დისკრიმინაციის ტენდენციის გამოსავლენად, რომელიც ეფუძნება მოსწავლეების გამოცდილებას.
> 2. სიტუაციების ინსცენირება, რათა უკეთესად აღვიქვათ და შევიგრძნოთ პრობლემის სიმძაფრე და, ასევე, მხნეობისა და გაბედულების გამოსამუშავებლად.
> 3. სტრატეგიების შემუშავება: რა შემიძლია მოვიმოქმედო, როდესაც საზოგადოებრივ ტრანსპორტში პიროვნების ჩაგვრის მოწმე ვხდები? რა მოჰყვება ჩემს მცდელობას, გამოვიდე გმირის როლში? როგორ განვითარდება მოვლენები, თუ საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მგზავრებიც რასისტები არიან?

ამ პროგრამის ფარგლებში, ბევრმა მოსწავლემ შეძლო, აღმოეჩინა საკუთარ თავში მხნეობა და გადაედგა მცირე, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანი ნაბიჯები სწორი მიმართულებით: მთავარი ის კი არ არის, რომ არასასიამოვნო საზოგადოებრივ სიტუაციაში გმირული საქციელი ჩაიდინო, არამედ ის, რომ რაიმე მაინც გააკეთო სოლიდარობის გამოსახატავად.[11]

8.4 დემოკრატიისა და აქტიური მოქალაქეობის სწავლება

საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითების უმეტესობაში, ჩვენ სწავლების მეთოდების შერჩევის საერთო მახასიათებლები აღმოვაჩინეთ, რომელთაგანაც ყველა ორიენტირებულია სწავლაზე და არა სწავლებაზე:

- **სიტუაციის ინსცენირება:** მოსწავლეები ირჩევენ ან იღებენ დავალებას, შეასრულონ როლი სცენარში, რომელიც წარმოადგენს იდეალურ საზოგადოებას, პარლამენტის იმიტირებას ან ეთნიკურ დილემას.
- **სააზროვნო კითხვები:** რა უნდა გაკეთდეს ჩვენი ქალაქის უკეთესი მომავლისათვის? ბუნებრივი რესურსების ექსპლუატაცია თუ გარემოს დაცვა? საავტომობილო გზატკეცილის შენება თუ ფრინველთა ნაკრძალის შენარჩუნება?
- **აქტუალურ პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლა:** როგორ უნდა უზრუნველვყოთ სკოლაში მომავალი მოსწავლის უსაფრთხოება? რატომ მოკლეს ბენჟამენი და რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ მსგავსი რამ მომავალში არ გამეორდეს? (ამოღებულია ნორვეგიის მაგალითიდან რასისტული ძალადობის შესახებ).
- **თანამშრომლობა გარე სამყაროსთან:** არასამთავრობო ორგანიზაციები, სპონსორები, ადგილობრივი საწარმოები, ექსპერტები და მედია. თანამშრომლობა უნდა იყოს ორმხრივი. მოსწავლეებს შეუძლიათ, დაეხმარონ ადგილობრივ ხელისუფლებას ან მცირე საწარმოებს მათ მიერ ჩატარებული კვლევებით, ტბებში მჟავიანობის დონის განსაზღვრით, ვებგვერდების შექმნით ან ბროშურების შედგენით ადგილობრივი პატარა ორგანიზაციებისათვის.
- **გახსნილობა:** გამოფენების, წარმოდგენების და გამოფენა-გაყიდვების ორგანიზება, შეჯიბრებებში მონაწილეობა, სკოლაში მედიის მოწვევა.

[11] ამ სფეროში საუკეთესო პრაქტიკის შესახებ ინფორმაცია და დამატებითი მაგალითები შეგიძლიათ იხილოთ დოკუმენტში „DGIV/EDU/CAHCIT“ (2006 წელი) 18. ექსპერტთა სპეციალური კომიტეტი, რომელიც შეიქმნა „მოქალაქეობა განათლების მეშვეობით“ ევროპული წლისათვის (CAHCIT).

ამგვარი სწავლება გაბედულებას მოითხოვს, ვინაიდან შედეგები არაპროგნოზირებადია. ზოგჯერ შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ სიტუაციის ინსცენირება ერთგვარ ქაოსში გადაიზარდოს თუნდაც რაიმე სრულიად არარეალურში; ან ყველაფერი იმით დამთავრდეს, რომ მოსწავლეებს კიდევ უფრო მეტი უპასუხოდ დარჩენილი კითხვები გაუჩნდეთ, ვიდრე მათ დასაწყისში ჰქონდათ; ან ადგილობრივმა ხელისუფლებამ სერიოზულად არ მიიღოს მათ მიერ წამოყენებული წინადადებები.

მასწავლებელთა გამხნევებისა და წახალისების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს მათთვის მყარი თეორიული საფუძვლების მიცემა, რათა მათ ახალი მეთოდებით სწავლება სცადონ. ევროკავშირის კომენიუსის პროექტის ფარგლებში, რომელიც რამდენიმე ქვეყანას მოიცავდა, დანიელმა ფილოსოფოსმა ფინ ტორბიორნ ჰანსენმა, დანიაში არსებული კოპენჰაგენის პედაგოგიური უნივერსიტეტიდან, შექმნა აქტიური მოქალაქეობის სწავლების დაგეგმვის მოდელი. „ACTIVE"-ის სახელწოდებით ცნობილი პროექტი, საუკეთესო მაგალითია იმისა, თუ რისი მიღწევაა შესაძლებელი ამ სფეროში:

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education (აქტიური მოქალაქეობა პიროვნებათაშორის ღირებულებებზე დაფუძნებული სწავლების მეშვეობით)[12]

წარმოშობის პირობები

ევროპაში სიტუაციის ცვლილებამ ახალი გამოწვევების წინაშე დაგვაყენა, როგორებიცაა: დემოკრატია, როგორც მმართველობის საერთო სისტემა ევროპის ყველა ქვეყნისათვის, ევროპის მოქალაქეობა, სოციალურ კავშირებსა და სამოქალაქო მონაწილეობასთან დაკავშირებული პრობლემები, საერთო ბაზარი, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ახალგაზრდების მობილობა და შემსწავლელთა საზოგადოება. ამის გამო, ევროპას სჭირდება მოქალაქეები, რომლებიც პასუხისმგებლობით მოეკიდებიან ევროპის მასშტაბით განვითარებულ მოვლენებს, რომლებიც უკავშირდება ეკონომიკას, სოციალურსა და კულტურულ გარემოს. ჯერ კიდევ არის საჭიროება იმისა, რომ ახალგაზრდები მოვამზადოთ იმისათვის, რომ ისინი პასუხისმგებლობით მოეკიდონ და მონაწილეობა მიიღონ საზოგადოების ცხოვრებაში, როგორც ადგილობრივ, რეგიონალურ და ეროვნულ დონეზე, ასევე, ევროპისა და მსოფლიო მასშტაბით. გარდა ამისა, ევროპაში შექმნილი ახალი ვითარება ახალ პიროვნულ პრობლემებს უდებს სათავეს.

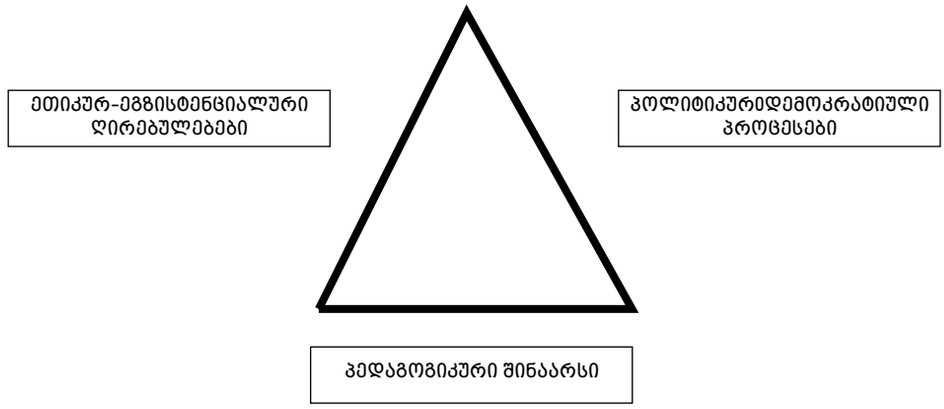
მოქალაქეობის იდეა მოიცავს პოლიტიკურ და კულტურულ იდენტობას. აქედან გამომდინარე, იმისათვის რომ ადამიანებმა საკუთარი თავი მოქალაქეებად მიიჩნიონ, მათთვის აუცილებელია, დარწმუნებულნი იყვნენ იმაში, თუ ვის წარმოადგენენ და რომელ საზოგადოებას ეკუთვნიან. ევროპის ფარგლებში მასწავლებლების სამუშაო მრავალფეროვანია. აქ არსებობს იმის საშუალება, რომ მასწავლებლებმა ერთმანეთს გაუზიარონ გამოცდილება და განსაზღვრონ განათლებასთან დაკავშირებული საჭიროებები, მოქალაქეობისათვის განათლებისადმი ახალი და ერთიანი მიდგომის ჩამოყალიბების მიზნით.

მეთოდოლოგია, ინსტრუმენტები და ტექნოლოგია, რომელიც გამოიყენება და რომელიც უნდა გამოიყენებოდეს

არსებულ კითხვებზე პასუხის გაცემის ერთ-ერთ გზას, პროექტ „ACTIVE"–ის პარტნიორებისათვის წარმოადგენდა მასწავლებელთა წვრთნის კურსის ჩარჩოების შექმნა, რომელიც ყველა ქვეყნისათვის საერთო იქნებოდა. ეს ჩარჩოები სამკუთხედის ფორმით შეიძლება იქნას ილუსტრირებული, რომლის სამი კუთხიდან თითოეული წარმოადგენს აქტიური მოქალაქეობისადმი მიდგომას:

1. პედაგოგიკურ-პროფესიული (შინაარსი)
2. პოლიტიკურ-დემოკრატიული (პროცესი/ფორმა)
3. ეთიკურ-ეგზისტენციალური (მიდგომა/ღირებულებები)

[12] დამატებითი ინფორმაციისათვის იხილეთ კომენიუსის კატალოგი: **„აქტიური სწავლება – აქტიური სწავლა"** – კატალოგის ნომერი DK -2007-001.



პროექტ „ACTIVE"–ისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან მიდგომას მესამე მიდგომა წარმოადგენს. იგი პირდაპირ უკავშირდება „ცხოვრებისეული ღირებულებების" მნიშვნელობას, რაც ახალგაზრდა თაობის აქტიური მოქალაქეობისათვის მოტივირების საშუალებაა და მისი აღრევა არ უნდა მოხდეს „დემოკრატიულ ღირებულებებთან და პოლიტიკურ ღირებულებებთან", ან სხვადასხვა საგნის პროგრამაში ჩადებულ „კარგ პროფესიონალურ კომპეტენციებთან". მესამე მიდგომა აღიქმება ინოვაციად აქტიური მოქალაქეობისათვის განათლებაში, რაც, რამდენადაც ჩვენთვის არის ცნობილი, აქამდე არ ყოფილა გამოყენებული.

დაგეგმვის მოდელი

როგორ უნდა ასწავლოს მასწავლებელმა მოსწავლეებს აქტიური მოქალაქეობა საკლასო გარემოში, საკლასო ოთახიდან გაუსვლელად? ეს წარმოადგენდა ერთ-ერთ კითხვას, რომელიც პროექტის გახორციელების პერიოდში იქნა წამოჭრილი. ამის პასუხად, პროექტ „ACTIVE"–ის ფარგლებში, შემუშავებულ იქნა შემდეგი დაგეგმვის მოდელი მასწავლებლებისათვის. ამ მოდელის გამოყენებით, მასწავლებელს საშუალება ეძლევა, დააინტერესოს მოსწავლეები, რათა მათ სწავლის რესურსები საკლასო ოთახის გარეთაც გამოიყენონ და იყვნენ აქტიური შემსწავლელები.

	საკლასო ოთახში	**საკლასო ოთახს გარეთ**
1. პედაგოგიკური განზომილება		
2. სოციალური განზომილება		
3. პოლიტიკური განზომილება		
4. ღირებულებების/ეთიკური განზომილება		

(შემუშავებულია ფინ ტორბიორნ ჰანსენის მიერ, პროექტ „ACTIVE"-ის ფარგლებში)

8.5 მოსწავლეები ერთვებიან სწავლებისა და სწავლის შეფასებაში

გაერთიანებულ სამეფოშისკოლის საბჭო ახორციელებს, დოიჩე ბანკის მიერ დაფინანსებულ პროექტს LSSCARP „London Secondary Schools Citizenship and Research Project" („მოქალაქეობა ლონდონის საშუალო სკოლებში და კვლევის პროექტი"), რომლის მიზანსაც წარმოადგენს საკლასო გარემოში სწავლებისა და სწავლის კვლევაში მოსწავლეების მკვლევარების რანგში აქტიური ჩაბმა. მასწავლებლები წინასწარ აწარმოებენ მოლაპარაკებას მოსწავლე-დამკვირვებელთან (რომელიც, როგორც წესი, ამ კლასის მოსწავლე არ არის) იმის თაობაზე, თუ გაკვეთილის რომელი ასპექტი უნდა წარმოადგენდეს დაკვირვების ობიექტს. ეს შესაძლებელია მოიცავდეს: გაკვეთილის მსვლელობისას, საკლასო ოთახში მასწავლებლის გადაადგილების შესაბამისი სქემის შედგენას; შეფარდების დადგენას მასწავლებლის მიერ ვაჟებისათვის დათმობილ დროსა და გოგონებისადმი დათმობილ დროს შორის; შეფარდების დადგენას მასწავლებლის მიერ გაკეთებულ უარყოფით და დადებით კომენტარებს შორის. მოსწავლე-დამკვირვებელს შეუძლია, აგრეთვე, დაკვირვება აწარმოოს იმ მოსწავლეზე, რომლის ქცევაც პრობლემურად არის მიჩნეული და აღრიცხოს გაკვეთილის სრული მსვლელობისას, რა დროის განმავლობაშია იგი ჩართული აქტივობებში. პროექტის

LSSCARP წინასწარი შეფასებით, მოსწავლეების მიერ წარმოებული დაკვირვება სწავლებისა და სწავლის პროცესის მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას უწყობს ხელს იმ სკოლებში, სადაც ეს პროექტი ხორციელდება.

8.6 და ბოლოს

... როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ გარკვევით უნდა გქონდეთ გაცნობიერებული, რომ დემოკრატიული მმართველობა არ ნიშნავს თქვენი უფლებამოსილების მოხსნას, პირიქით, გარდამავალ პერიოდში თქვენს გაზრდილ მოვალეობებში შედის:

- ძლიერი ხელმძღვანელობის გახორციელება. არა ავტორიტეტის თვალსაზრისით, არამედ მიზნისაკენ სწრაფვის თვალსაზრისით, დემოკრატიული ღირებულებების შენარჩუნების თვალსაზრისით, მაშინაც კი, როდესაც ეს რთული ხდება. შეუპოვრობა და სიმშვიდე ლიდერისაგან ხასიათის უფრო მეტ სიმტკიცეს მოითხოვს, ვიდრე ძალის გამოყენება.
- სკოლის მასწავლებლების მხარდაჭერა და გამხნევება, არა მარტო სიტყვით, არამედ საქმითაც. გამოხატეთ დაინტერესება, იდექით მათ გვერდით და მიიღეთ აქტიური მონაწილეობა, როგორც კი ამის საშუალება მოგეცემათ.
- მასწავლებელთა უზრუნველყოფა სამუშაო ადგილზე ორგანიზებული, როგორც თეორიული, ასევე, პრაქტიკული ტრენინგით. მასწავლებლები აუცილებლად კარგად უნდა ერკვეოდნენ საზოგადოებაში, როგორც ადგილობრივ, ასევე, საერთაშორისო დონეზე მიმდინარე, სოციალურ, კულტურულ და ეკონომიკურ პროცესებში. ისინი წარუმატებლობის შიშის გარეშე უნდა ასრულებდნენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას.
- ნებისმიერი შესაძლებლობის გამოყენება იმისათვის, რომ აუხსნათ მშობლებსა და დაინტერესებულ მხარეებს, თუ რას ემსახურება თქვენ მიერ ახალი მეთოდების დანერგვა. აგრეთვე აუცილებელია, ყველა დაინტერესებულ მხარეს (რაც, ჩვეულებრივ, მთლიან საზოგადოებას გულისხმობს, ვინაიდან პრაქტიკულად ყველას გააჩნია საკუთარი მოსაზრება სკოლის, სწავლებისა და სკოლის მმართველობის შესახებ) დაუყოვნებლივ აცნობოთ იმ პოზიტიური შედეგების შესახებ, რომელიც თქვენს ძალისხმევას მოჰყვება.
- საკუთარი კომპეტენციების განვითარებაზე ზრუნვა. კვირაში მინიმუმ სამი საათი მაინც დაუთმეთ პიროვნულ განვითარებასა და განათლებას, არა იმდენად მენეჯმენტთან და მართვასთან დაკავშირებული უნარების განვითარების თვალსაზრისით, რამდენადაც გარე სამყაროს სისტემატიური შესწავლის თვალსაზრისით; შეიტყვეთ, რა ინფორმაციას გაწვდით მედია, რა უახლესი კვლევები მიმდინარეობს ამჟამად, რა ხდება პოლიტიკასა და კულტურულ ცხოვრებაში თქვენ გარშემო. ფიქრს დრო მიაქვს და თქვენ, როგორც ლიდერს, მოგეთხოვებათ, ყველაფერი წინასწარ გქონდეთ მოფიქრებული.
- დაამტკიცოთ საკუთარი სიმართლე! მხოლოდ თქვენი მტკიცე რწმენა, ან მჭევრმეტყველება საკმარისი არ არის იმისათვის, რომ დაინტერესებული მხარეები თქვენ მიერ არჩეული კურსის მართებულობაში დაარწმუნოთ. სისტემატურად აკონტროლეთ თქვენი სკოლის მიღწევები, შეაგროვეთ სტატისტიკური მონაცემები და სხვა დამამტკიცებელი საბუთები და იყავით გულწრფელი. ნუ აარიდებთ თავს, სააშკარაოზე გამოიტანოთ შეფერხებები და ხარვეზები. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, დემოკრატიული მმართველობისაკენ მიმავალი გზა ეკლიანი და დაბრკოლებებით სავსე შეიძლება აღმოჩნდეს, მაგრამ ეს ერთადერთი ჭეშმარიტი გზაა, რომელიც თქვენ უნდა გაიაროთ!

> საუკეთესო ლიდერების არსებობას ადამიანები იშვიათად ამჩნევენ.
>
> - საუკეთესო ლიდერი არ არის ის, ვისაც აქებენ.
> - საუკეთესო ლიდერი არ არის ის, ვისიც ეშინიათ.
> - საუკეთესო ლიდერი არ არის ის, ვინც სძულთ.
> - როდესაც ლიდერის საქმე გაკეთებულია, ადამიანები ფიქრობენ „ეს ჩვენ გავაკეთეთ“.
>
> ლაო ძი

9. დემოკრატიული მმართველობა: მოდელები და ზოგადი მახასიათებლები

წინა თავში საკმაოდ ვისაუბრეთ სკოლის დემოკრატიულ მმართველობასთან დაკავშირებულ პრობლემებსა და გამოწვევებზე; წინამდებარე ინსტრუმენტის ამ ბოლო ნაწილში დემოკრატიის დადებით მხარეებს შევეხებით, რაც მომავლისადმი იმედითა და ოპტიმიზმით განგვაწყობს! წინამდებარე თავში აღწერილი მახასიათებლები განიხილება როგორც სკოლის დემოკრატიული მმართველობის მაჩვენებლები, მაგრამ მათი დატვირთვა მხოლოდ ამით არ შემოიფარგლება. იქ, სადაც ეს მახასიათებლები ჩნდება, ისინი მხოლოდ სიმპტომებს არ წარმოადგენს. მათი არსებობა მაჩვენებელია ასევე იმისა, რომ არსებობს დემოკრატიული პროცესების გაღრმავების შესაძლებლობა: დემოკრატიისათვის, ფაქტობრივად, დამახასიათებელია თვითგანვითარება, იგი თავისთავად იკვებება და იკვებება იმ შედეგებით, რომელსაც იგი წარმოშობს. აქედან გამომდინარე, რაც უფრო მეტ ნდობას გამოვუცხადებთ მასწავლებლებს იმაში, რომ ისინი სათანადო და სწორ გადაწყვეტილებებს მიიღებენ, მით უფრო მეტ შესაძლებლობას ვაძლევთ მათ, ასე მოიქცნენ და, რაც უფრო მეტს გააკეთებენ ისინი ამ მიმართულებით, მით უფრო მეტ ნდობას მოიპოვებენ. იგივე უნდა ითქვას მოსწავლეებზეც, რა თქმა უნდა, და აგრეთვე პროცესებში მონაწილე ყველა მხარეზე, რომელთაც ერთად უწევთ მუშაობა სხვადასხვა სფეროს კომბინაციებზე და ყველანაირ გარემოში, როგორც ფორმალურში, ასევე არაფორმალურში.

მას შემდეგ, რაც გაეცნობით წინამდებარე თავს, შეიძლება სურვილი გაგიჩნდეთ, კიდევ ერთხელ გადაავლოთ თვალი მე-6 თავს, სადაც დეტალურად არის აღწერილი, თუ რა ნაბიჯების გადადგმაა საჭირო იმისათვის, რათა თქვენმა სკოლამ წარმატებით გააგრძელოს სვლა დემოკრატიისაკენ მიმავალ გზაზე. მოცემულ თავში აღწერილი მოდელები და საერთო მახასიათებლები შესაძლებელია ნიშანსვეტებად ან საგზაო ნიშნებად იქნას აღქმული დემოკრატიისაკენ მიმავალ გზაზე; გარდა ამისა, თუ ამ გზაზე რომელიმე საგზაო ნიშანი არ დაგხვდათ, თქვენ შეგიძლიათ, თავად შექმნათ და დადგათ იგი, რათა გზის გაგრძელებაში დაგეხმაროთ! მაგალითად, თუ თქვენს სკოლაში დემოკრატიის დამკვიდრების პროცესი მიმდინარეობს, მოსწავლეებს აუცილებლად გაუჩნდებათ მოთხოვნა, მათაც მიეცეთ საკუთარი აზრის გამოთქმისა და ხმით სარგებლობის უფლება, და ამისათვის მოსწავლეთა საბჭოს ან მოსწავლეთა პარლამენტის შექმნა მოინდომონ (იხილეთ ქვევით). მაგრამ თქვენ შეგიძლიათ, მოვლენებს წინ გაუსწროთ და თქვენ შექმნათ მოსწავლეთა მსგავსი გაერთიანება, ან უმჯობესია, წაახალისოთ თქვენი მოსწავლეები, რათა მათ თავად აიღონ საკუთარ თავზე მოსწავლეთა საბჭოს ან პარლამენტის ჩამოყალიბება. დასაწყის ეტაპზე, მოსწავლეთა მსგავსი გაერთიანების მუშაობას, შესაძლებელია, რიგი დაბრკოლებები გადაეღობოს და მათ საქმეს ისე ვერ გაართვან თავი, როგორც საჭიროა, მაგრამ ეს ნაბიჯი მოსწავლეებს დაუყოვნებლივ დაანახებს, რომ მათ პატივისცემითა და ნდობით ეპყრობიან. მუშაობის პროცესში შეძენილი გამოცდილებით, დროთა განმავლობაში, მოსწავლეები შეძლებენ მათი გაერთიანების მუშაობის გაუმჯობესებასა და დახვეწას; და ამასთან, რაც უფრო კარგად ეუფლებიან მოსწავლეები მათ მიერ შექმნილი საბჭოს ეფექტურად გამოყენებას, მით მეტად გამოიმუშავებენ დემოკრატიისათვის აუცილებელ უნარებს, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს დემოკრატიის სხვა პროცესების ჩამოყალიბებასა და განვითარებას და ეხმარება მათ ამ უნარების წარმატებით გამოყენებაში.

სწორედ ამგვარად ვითარდება დემოკრატია - სტაბილურად და მტკიცედ. ერთი პროცესი სათავეს უდებს მეორე პროცესს, რომელიც, თავის მხრივ, კიდევ სხვა პროცესის საფუძველი ხდება. ამგვარად, თქვენ არ გჭირდებათ ზრუნვა იმაზე, რომ დემოკრატიის შენებისათვის საჭირო ცვლილებები გარკვეული თანამიმდევრობით განახორციელოთ. თქვენ მხოლოდ უნდა შეაფასოთ შესაძლებლობები მის დასანერგად.

ფორმალური/სტრუქტურული გარემო

სკოლის მართვის დეცენტრალიზაცია

მმართველობის საუკეთესო ფორმა გულისხმობს იმას, რომ ეროვნული ან რეგიონული მთავრობა მხოლოდ ზოგად სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს იღებდეს და სკოლებს უტოვებდეს ინდივიდუალური გადაწყვეტილების მიღებისა და არჩევანის უფლებას იმის შესახებ, თუ როგორ აწარმოონ ეროვნული სტრატეგიის დანერგვა ადგილზე. ევროპაში, 21-ე საკუნის დასაწყისში, პოლიტიკოსები ბევრს საუბრობენ დეცენტრალიზაციაზე, მაგრამ ამ მიმართულებით იშვიათად იდგმება პრაქტიკული ნაბიჯები. სკოლების წინაშე ისევ დგას პრობლემა, თავი გაართვან — ვიმედოვნებთ დემოკრატიული მიდგომით (იხილეთ ქვევით) — იმ აუარება კანონებსა და დადგენილებებს, რომლებიც მათი მოქმედების თავისუფლებას ზღუდავს.

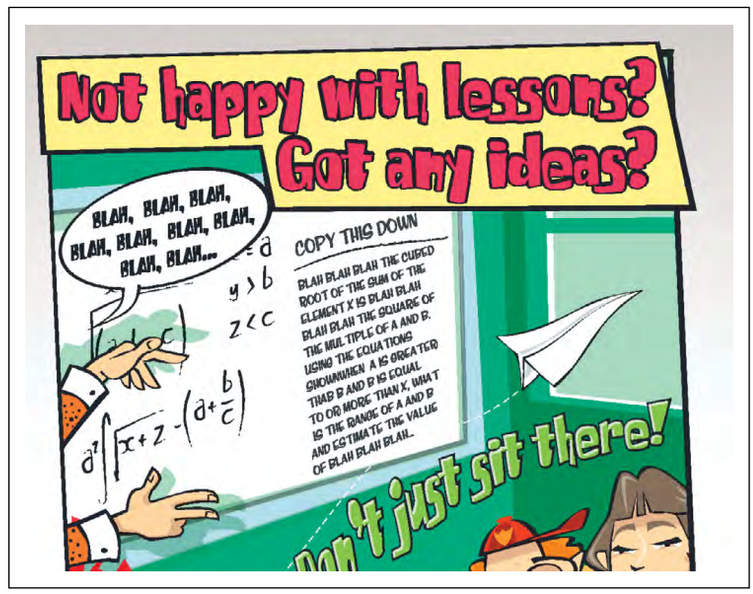
მმართველობის მეთოდები მიზანზე უნდა იყოს ორიენტირებული (და არა წესებისა და ინსტრუქციების დაცვაზე)

სკოლაში, რომელიც დემოკრატიის საფუძვლებზე ფუნქციონირებს, გადაწყვეტილებების მიღება წარმოებს მოსწავლეებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესებიდან გამომდინარე: მიზანს წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ დაწესებულება რაც შეიძლება საუკეთესო იყოს მათთვის, ვისაც იგი ემსახურება. ეს აისახება სკოლის მმართველობაზეც და, აქედან გამომდინარე, გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურების შექმნაც ამ მიზანს ემსახურება, და არა სკოლის დირექტორის ან სხვა ნებისმიერი ხელმძღვანელი პირის პირადი ძალაუფლებისა და თანამდებობრივი პოზიციის შენარჩუნებას, და არც არსებული წესებისა და ინსტრუქციების დაცვას. ფაქტობრივად, იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის ხელმძღვანელი სკოლის ინტერესების წინააღმდეგ მოქმედებს (მაგალითად, დაფინანსების შემცირების შემთხვევაში სკოლას რესურსებს აცლის), შესაძლებელია საჭირო გახდეს მმართველობის მეთოდების შეცვლა, რათა შემცირდეს ამგვარი მოქმედებებით სკოლაზე მიყენებული ზარალი.

მასწავლებლების აღჭურვა უფლებებით, ფორმალური კომიტეტების ან ინტერესთა ჯგუფების საშუალებით

მასწავლებლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში არ არის აუცილებელი ყოველთვის ფორმალური შეხვედრების საშუალებით განხორციელდეს, და გადაწყვეტილებების მიღებაც ყოველთვის კენჭისყრის საფუძველზე არ უნდა წარმოებდეს. სკოლაში, სადაც მონაწილე მხარეებს საერთო პრინციპი და მიზანი აქვთ, კონსენსუსის მიღწევა სრულებით შესაძლებელია თავისუფალი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებით. დემოკრატიის დანერგვა არ გულისხმობს მასწავლებლების მოწვევას უამრავ შეხვედრაზე: პირიქით, შეხვედრების გახშირება შესაძლებელია დემორალიზების საფუძველი გახდეს და კონტრპროდუქტიული აღმოჩნდეს. შესაძლებელია შედგეს დროებითი სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც შეხვედრებს იმ სიხშირით გამართავენ, რასაც მათ მიერ აღებული სამუშაოს შესრულება მოითხოვს, რის შემდეგაც ჯგუფი იშლება. ამგვარ ჯგუფებში გაწევრიანება სურვილისამებრ შეიძლება მოხდეს: მას, ვისაც აინტერესებს მოცემული საკითხი, შეუძლია საკუთარი სურვილით გაწევრიანდეს ჯგუფში, თუმცა თქვენს მოვალეობას წარმოადგენს იმის უზრუნველყოფა, რომ ჯგუფის ფარგლებში დაცული იყოს მოსაზრებათა და შეხედულებათა ბალანსი და ჯგუფის მუშაობა ეფექტური იყოს; სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჯგუფში წარმოდგენილი უნდა იყვნენ უმცირესობები და ჯგუფის წევრებს შორის გამართული დისკუსიები გახსნილობასა და თანასწორობას უნდა ეფუძნებოდეს. ზოგიერთი ქვეყნის მთავრობისათვის დამახასიათებელ ტენდენციას წარმოადგენს სამუშაო ჯგუფების შექმნა, ეროვნული პოლიტიკის ამა თუ იმ საკითხზე რეკომენდაციების შემუშავების მიზნით და შემდეგ, ამ რეკომენდაციების უარყოფა ან უგულებელყოფა. ამგვარი მოქმედება სკოლის ხელმძღვანელის მხრიდან არაგონივრული იქნება და არ უნდა იქნას დაშვებული.

მოსწავლეების აღჭურვა უფლებებით, ფორმალური კომიტეტების ან ინტერესთა ჯგუფების საშუალებით



წარწერა: არ მოგწონს გაკვეთილები? გაქვს რაიმე მოსაზრება? უქმად ჯდომა არაფერს გარგებს!

დემოკრატიული სკოლა წარმოუდგენელია მოსწავლეთა რაიმე ტიპის ფორმალური გაერთიანების გარეშე, როგორიცაა მოსწავლეთა საბჭო ან მოსწავლეთა პარლამენტი, რომელიც დემოკრატიული პროცესების ცენტრში უნდა იყოს. ამგვარი გაერთიანების წევრების შერჩევა სამართლიანობისა და გამჭვირვალობის პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს, რათა იგი მოსწავლეებს შორის ნდობით სარგებლობდეს (ამგვარი გაერთიანების შექმნისა და მისი დაკომპლექტების შესახებ მრავალი რჩევა და რეკომენდაციაა შემუშავებული, რომლის მოძიებაც შეგიძლიათ გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალში). არსებობს უამრავი სხვა შესაძლებლობა მოსწავლეების პოლიტიკასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში ჩართვისათვის, არა მხოლოდ მოსწავლეების აქტივობების დაგეგმვის მიზნით (როგორიცაა რაიმე თარიღის აღნიშვნა ან დღესასწაულისა და ზეიმის მოწყობა), არამედ ისეთ საკითხებზე მსჯელობისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში, რომლებიც გადამწყვეტი მნიშვნელობის არის მათი განათლების სფეროში, მაგალითად, მოსწავლეების კომიტეტების შექმნით, რომლებიც განიხილავენ სკოლაში კვების საკითხებს, დისციპლინის საკითხებს ან საგანმანათლებლო პროგრამების შერჩევის საკითხებს. მოსწავლეების ჩართვა შესაძლებელია ისეთ მნიშვნელოვან აქტივობებში, რომლებიც აქამდე მხოლოდ მასწავლებელთა პრეროგატივად იყო მიჩნეული, მაგრამ სადაც, როგორც პრაქტიკამ გვიჩვენა, მოსწავლეების ჩართვა და მონაწილეობა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს შედეგებს; მოსწავლეებს შეუძლიათ, მონაწილეობა მიიღონ მასწავლებლის მოწვევისა ან დანიშვნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სწავლების პროცესის კვლევაში და საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა-გავრცელებაში.

არაფორმალური გარემო

ნდობა და გახსნილობა — დამოკიდებულების ძირითადი ფორმა

სკოლაში, რომელიც ჭეშმარიტად ადგას დემოკრატიული განვითარების გზას, ეს ყველგან იგრძნობა, საკლასო ოთახში, შეხვედრებზე, დერეფნებში. ნდობისა და გახსნილობის ატმოსფერო თავისთავად ყალიბდება, ისევე, როგორც ტრადიციულ ავტორიტარულ გარემოში შიში და ჩაკეტილობა. თუ მიიჩნევთ, რომ თქვენს სკოლაში ნაკლებად იგრძნობა ნდობის ეთოსი, გამოძებნეთ გზა (რომელიც შეგიძლიათ ჩვენ მიერ შემოთავაზებული მაგალითებიდან შეარჩიოთ ან თავად მოიძიოთ, შექმნილი ვითარების შესაბამისად), რომლითაც მოსწავლეებს (ან სკოლის მასწავლებლებს) აგრძნობინებთ, თუ რამდენად დიდია თქვენი ნდობა მათდამი. შეგიძლიათ უმნიშვნელო ნაბიჯებით დაიწყოთ, არ არის საჭირო, თავიდანვე დიდი მიზნების დასახვა, გარდა ამისა, ადამიანებს სჭირდებათ შესაძლებლობები, რათა განსაზღვრონ, როგორ ისარგებლონ მათდამი გამოცხადებული ნდობით და რათა საკუთარ თავზე აიღონ და კეთილსინდისიერად შეასრულონ პასუხისმგებლობები. ნდობის გამოცხადების შემდეგ, ძალიან იშვიათია შემთხვევები, როდესაც პიროვნება ამ ნდობას არ ამართლებს.

აქტიური მონაწილეობის წახალისება და დაფასება

როდესაც მოსწავლეები ამართლებენ იმ ნდობას, რომელსაც მათ უცხადებენ, დემოკრატიული სკოლა უნდა უზრუნველყოფდეს მათ როგორც წახალისებას, ასევე დაფასებას. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც სკოლა პირველ ნაბიჯებს დგამს დემოკრატიისაკენ, თქვენ სურვილი გიჩნდებათ მოსწავლეების მიღწევების შესახებ ხმამაღლა განაცხადოთ და შეაქოთ მათი საქციელი. როდესაც ისინი თავს ართმევენ ერთი შეხედვით უმნიშვნელო ამოცანას, თქვენ ასევე გიჩნდებათ სურვილი (ამჯერადაც საჯაროდ), უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანები მიანდოთ მათ.

მოსწავლეების აქტიური ჩართულობა აშკარად უნდა იყოს დაფასებული. ზოგიერთ სკოლასა და ქვეყანაში არსებობს უფროსკლასელი მოსწავლეებისათვის ფორმალური უფლებამოსილების მინიჭების ტრადიცია, „დისციპლინის მეთვალყურის“ ან „ჯგუფხელის“ სტატუსის სახით, რომელიც მათ თავიანთი დამსახურების მიხედვით ენიჭებათ (რა თქმა უნდა, მსგავსი სისტემა, შესაძლებელია, სრულიად ეწინააღმდეგებოდეს დემოკრატიის პრინციპებს და უფრო მეტად ავტორიტარული რეჟიმის გადმონაშთად შეიძლება იქნას მიჩნეული. ფაქტობრივად, გაერთიანებულ სამეფოში, სადაც ეს სისტემა არის დამკვიდრებული, სკოლების ძალიან მცირე რაოდენობა ახერხებს ამ ტრადიციის დემოკრატიულად გამოყენებას). არ არის აუცილებელი, აქტიური მონაწილეობისათვის ჯილდო სისტემის ნაწილს წარმოადგენდეს: მოსწავლეები, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულები პროცესებში, ყურადღების ცენტრში ექცევიან და მნიშვნელოვან პატივისცემას იმსახურებენ თანატოლებს შორის — ვინაიდან ეს მათ დაიმსახურეს. თუ ისარგებლებთ შემთხვევით და საჯაროდ განაცხადებთ ასეთი მოსწავლეების ღვაწლის შესახებ, სკოლის სახელით, მოსწავლეები ამას საკუთარი ღვაწლის უდიდეს დაფასებად მიიჩნევენ.

არასამთავრობო ორგანიზაციები სასურველი პარტნიორები არიან და აქტიურად მონაწილეობენ სასკოლო პროცესებში

დემოკრატიული სკოლა სხვა ორგანიზაციებთან აქტიურ კავშირებს პოზიტიურ შესაძლებლობებად აღიქვამს. ამრიგად, მშობელთა ორგანიზაციები, კულტურული დაწესებულებები და ადგილობრივი საწარმოები სასურველ პარტნიორებს წარმოადგენენ სკოლისათვის; მათ შეუძლიათ, საკუთარი წვლილი შეიტანონ მოსწავლეთა განათლების საქმეში და თავადაც ნახონ სარგებელი ამ პარტნიორობიდან. დემოკრატიულ სკოლას არასდროს უჭირავს თავდაცვის პოზიცია. მისთვის საფრთხეს არ წარმოადგენს სხვა ორგანიზაციებთან კავშირი და მათი ჩართულობა სკოლის საქმიანობაში; დემოკრატიული სკოლა არ ზრუნავს ამგვარ კავშირებში ზღვრების დადგენას. სკოლაში რომელიმე არასამთავრობო ორგანიზაციის მოწვევა საუკეთესო გზა არის არსებული ბარიერების გადასალახად.

სკოლა აწარმოებს მოსწავლეების წახალისებას, რათა მათ საჯაროდ გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები

სკოლის ბაზაზე მოსწავლეების მიერ შედგენილი და გამოცემული გაზეთი ან ჟურნალი მოსწავლეებში დაგროვილი ენერგიის სასარგებლო განტვირთვის საშუალებაა. ამ საქმიანობისათვის ხელშეწყობა, აგრეთვე, საუკეთესო გზაა იმის დემონსტრირებისათვის, რომ ისინი ნდობით სარგებლობენ, ვინაიდან ყველასათვის ცნობილია, თუ როგორ გამბედაობას მოითხოვს აღნიშნული საქმიანობა! და თუ ისინი გადაწყვეტენ, გააკრიტიკონ მასწავლებლები? ან სკოლა? ან მთავრობა? ან თუნდაც (გაუცნობიერებლად) სკოლის დირექტორი? საჭიროა გარკვეულ საზღვრებზე შეთანხმება, მაგრამ ამგვარი დისკუსიები უსაზღვრო შესაძლებლობებს იძლევა ისეთი დემოკრატიული უნარების განვითარებისათვის, როგორიცაა მოლაპარაკების წარმოების უნარი, კომპრომისზე წასვლის უნარი და ეხმარება მოსწავლეებს, გააცნობიერონ, რას გულისხმობს სიტყვის თავისუფლება, დემოკრატიულ, ტოლერანტულ და მრავალფეროვან საზოგადოებაში.

მოსწავლეები ჩართულნი არიან კონსულტაციებში, მორიგეობის წარმოების პროცესებში და დახმარებას უწევენ სხვებს

ვინაიდან კონსულტაციების წარმოება — და, ფაქტობრივად, მასზე მოთხოვნა — დღითიდღე უფრო ჩვეული მოვლენის სახეს იძენს სკოლებში, ევროპის მასშტაბით, ახალგაზრდებს დიდი სურვილი აქვთ, საფუძვლიანი წვრთნა გაიარონ ამ მიმართულებით, რათა მათ შეძლონ არაოფიციალური მრჩეველების ფუნქციის შესრულება, საქმის მოსმენა, ადვოკატირება და კონფლიქტურ სიტუაციებში — მომრიგებლის ფუნქციის შესრულება. მოსწავლეები, რომლებიც თავიანთი თანატოლების დამცველების ან თანატოლების დამრიგებლების (როგორც მათ გაერთიანებულ სამეფოში ეძახიან) როლში გამოდიან, რა თქმა უნდა, იმავე გამოცდილებას იძენენ ამ აქტივობიდან, რასაც ის მოსწავლეები, რომლებსაც ისინი ეხმარებიან. სკოლას, ამ შემთხვევაში, კიდევ ერთი შესაძლებლობა ეძლევა, მოსწავლეებს გადასცეს პასუხისმგებლობა და გამოუცხადოს მათ ნდობა მასზედ, რომ ისინი მნიშვნელოვან სამსახურს გაუწევენ ერთმანეთს საკუთარი საზოგადოების ფარგლებში. ეს დემოკრატიული მონაწილეობის ძლიერი და მაღალი მაჩვენებელი იქნება.

თავშექცევის მიზნით გამოყოფილ ტერიტორიას ერთად იზიარებენ სკოლის თანამშრომლები და მოსწავლეები

ეს პოტენციურად საკამათო საკითხს წარმოადგენს, თუმცა ის სფეროა, სადაც, მსჯელობისა და მოლაპარაკებების საშუალებით, შესაძლებელია დემოკრატიაში მნიშვნელოვანი გამოცდილების შეძენა. სკოლის კოლექტივი სკოლის მიერ დაქირავებულ თანამშრომლებს წარმოადგენენ და მათ აქვთ როგორც მორალური, ასევე, კანონიერი უფლება, ისარგებლონ მათთვის განკუთვნილი დასვენების პერიოდით. არ უნდა იყოს მათთვის გამოყოფილი ტერიტორია, სადაც ისინი შესვენების გატარებას შეძლებენ? მოსწავლეები ამ თვალსაზრისით განსხვავებული სტატუსით სარგებლობენ?

1998 წელს გაერთიანებულ სამეფოში წარმოებულ კვლევაში, რომლის შესწავლის საგანსაც სკოლის საბჭოსა და მოსწავლეების ქცევას შორის კავშირი წარმოადგენდა, მონაწილეობდა სკოლა, სადაც სკოლის თანამშრომლებისათვის არ იყო გამოყოფილი ცალკე ადგილი, სადაც ისინი მოსწავლეების გარეშე შეძლებდნენ შესვენების გატარებას; მაგრამ გაურკვეველი რჩებოდა, იყო თუ არა ეს სკოლაში დემოკრატიული ეთოსის დანერგვის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება. აღმოჩნდა, რომ გადაწყვეტილება სრულიად საპირისპირო მიზეზით იყო განპირობებული: მასწავლებლები მოსწავლეების გვერდით მუდმივად იმყოფებოდნენ, რათა მოსწავლეებს ნებისმიერ მომენტში შეძლებოდათ მიემართათ მათთვის.

(ლ. დევისი (1998 წელი) „სკოლის საბჭოები და მოსწავლეთა გარიყულობა“, ბირმინგემი, საერთაშორისო განათლებისა და კვლევის ცენტრი, ბირმინგემის უნივერსიტეტი (School Councils UK-ის გამოცემა: www.schoolcouncils.org)

იმ შემთხვევაში, თუ სკოლა არ არის მზად, განიხილოს მასწავლებლებისა და მოსწავლეების საზიარო ტერიტორიის საკითხი, ან ნაყოფიერი მოლაპარაკება აწარმოოს იმის შესახებ, თუ როდის უნდა მიმართონ მოსწავლეებმა მასწავლებლებს და როდის – არა, შესაძლებელია დაიწყოთ მოსწავლეებისა და მასწავლებლებისათვის საერთო აქტივობების საკითხის განხილვა. ზოგიერთ სკოლაში მასწავლებლები და მოსწავლეები ერთად არიან დაკავებული სირბილით, ან იზიარებენ სპორტულ დარბაზს: ასაკის მიუხედავად, მათ საერთო ინტერესები აქვთ ფიზიკური გაჯანსაღების თვალსაზრისით; რას იტყვით ამის ერთად კეთებაზე, ერთმანეთისაგან სწავლასა და ერთმანეთის გამხნევებაზე? ეს ის სიტუაციაა, სადაც იერარქიისა და ავტორიტეტის საკითხები თავს არ იჩენს და, ამასთანავე, სკოლაში დემოკრატიული ატმოსფეროს შექმნის შესანიშნავ და, ამავდროულად, სასიამოვნო გზას წარმოადგენს.

© სკოლის საბჭოები, გაერთიანებული სამეფო

10. დასკვნა

„დემოკრატია არ წარმოადგენს მიზანს, იგი არის გზა; დემოკრატია არ არის მიღწევა, არამედ არის პროცესი... როდესაც მის არსს ჩავწვდებით და დემოკრატიულად დავიწყებთ ცხოვრებას, მხოლოდ მაშინ მოვიპოვებთ მას.“

(მერი პარკერ ფოლეტი „ახალი მდგომარეობა [1918 წელი] გვ. 58)

ამრიგად, თქვენ უკვე გაქვთ წარმოდგენა იმ შესაძლო ბილიკების შესახებ, რომლებიც თქვენმა სკოლამ უნდა გაიაროს დემოკრატიის გზაზე და თქვენ ალბათ უკვე გააიგივეთ თქვენს სკოლასთან წინამდებარე წიგნში აღწერილი ზოგიერთი ელემენტი, რომელიც სკოლის ცხოვრებას ეხება; მათი დახმარებით, თქვენ შეგიძლიათ ამოიცნოთ, თუ რა ეტაპზე იმყოფება თქვენი სკოლა ამჟამად, იმ სხვადასხვა კონტექსტში, რომელიც აქვე იქნა აღწერილი. ამ სახელმძღვანელოში დახასიათებულია დემოკრატიის მხოლოდ რამდენიმე სიმპტომი, რომელთა ამოცნობაც შესაძლებელია თქვენს სკოლაში. დემოკრატიის ზოგიერთი მახასიათებელი თავად იწვევს დემოკრატიის განვითარებას; სხვა შემთხვევებში საჭიროა მათ შესახებ განხილვებისა და მოლაპარაკებების წარმოება, რათა სკოლაში დემოკრატიული იდეების გავრცელება და მათი დამკვიდრება წარმატებით გახორციელდეს.

სკოლაში ცვლილებების ერთბაშად და დაუყოვნებლივ ხილვის მოლოდინი არ უნდა გვქონდეს; ყველაფერს დრო სჭირდება, რათა ფესვები გაიდგას. მოლოდინისას დრო საოცრად იწელება და ყველაფრის ერთბაშად შეცვლა ვერ ხერხდება. მაგრამ თქვენ მედგრად უნდა გააგრძელოთ ამ გზით წინსვლა და ყურადღება გაამახვილოთ იმ სფეროებზე, რომელშიც გრძნობთ, რომ შესაძლებელია გარკვეული წარმატების მიღწევა. და როდესაც ერთი ან ორი წლის შემდეგ, უკან მოიხედავთ, გაკვირვებული დარჩებით იმის აღმოჩენით, თუ რამდენად შორს წასულა თქვენი სკოლა. დემოკრატიული ცვლილებებისათვის დამახასიათებელია მდგრადობა; იგი ფესვებს იდგამს და იზრდება, თუ თქვენ მასზე განუწყვეტლივ მუშაობთ.

ეს ის გზაა, რომელსაც თქვენ აუცილებლად უნდა დაადგეთ, მაგრამ დროდადრო იგი შეიძლება მძიმედაც მოგეჩვენოთ. ანალიზი, დაგეგმვა, პრაქტიკაში დანერგვა - ეს ის პროცესებია, რომლებიც მუდმივად უნდა აწარმოოთ. ამრიგად, როდესაც ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ, ან თქვენ მიერ იდენტიფიცირებულ ძირითად სფეროებს განიხილავთ მე-4 თავში მოცემული ცხრილის მიხედვით, რის შემდეგაც ამოიცნობთ იმ ღირებულებებსა და ქცევებს, რომლებიც მე-5 თავშია მოცემული და ეტაპობრივი განვითარების გეგმას შეიმუშავებთ, მე-6 თავში მოცემული რეკომენდაციების გათვალისწინებით, და ეს ყველაფერი რთულად მოგეჩვენებათ, გული არ უნდა გაიტეხოთ. გამუდმებით ამ სტილში მუშაობა შესაძლებელია ვერ მოახერხოთ და გაგიჩნდეთ სურვილი ამ მეთოდიკური პროცესის გახორციელების ნაცვლად, აიღოთ ერთი მაგალითი წიგნში მოცემული წინა თავიდან და მისი დანერგვა სცადოთ საკუთარ სკოლაში. მყისიერი წარმატება ერთ რომელიმე სფეროში თქვენს თავდაჯერებულობას გაზრდის და მაჩვენებელი იქნება იმისა, რომ თქვენ სხვა სფეროებშიც შეგიძლიათ მიღწევები გქონდეთ.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში, ევროპის საბჭოს დამუშავებული აქვს სხვა მასალაც, რომლის გაცნობის სურვილიც თქვენ შეიძლება გაგიჩნდეთ დამატებითი ინფორმაციის მოპოვების ან შედარების მიზნით. მაგალითად, იგივე სამუშაოები ხორციელდება უნივერსიტეტების სფეროში ცვლილებების დასანერგად. დამატებითი მასალების ჩამონათვალი მოცემულია წინამდებარე სახელმძღვანელოს ბოლოში.

დემოკრატიის დანერგვა სკოლაში გარკვეულ დაძაბულობასთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული. თავისი ხასიათიდან გამომდინარე, დემოკრატია ძველ იერარქიასა და ძველი სტილის ხელმძღვანელობას უპირისპირდება და ის კონფლიქტები, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ამ ნიადაგზე, სავარაუდოდ, საზიანო და დამღლელი იქნება. თქვენ საკუთარ თავში ძალების გამონახვა დაგჭირდებათ: მაგრამ არა იმ თვალსაზრისით (როგორც ადრე აღვნიშნეთ), რომ სიმკაცრე და ავტორიტარულობა გამოიჩინოთ, არამედ იმ თვალსაზრისით, რომ გაბედულად შეხვდეთ უთანხმოებებს, შეინარჩუნოთ საღი გონება და ეძებოთ კონსენსუსი მოლაპარაკებებისა და კომპრომისის საშუალებით. თუ თქვენ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სამი პრინციპის გავლენის ქვეშ მოექცევით და მხოლოდ ამ პრინციპებით იხელმძღვანელებთ, სავარაუდოდ, არასწორ გადაწყვეტილებებს მიიღებთ; და თუ თქვენ გააცნობიერებთ, რომ დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე ნაბიჯ-ნაბიჯ უნდა იაროთ და რომ ეს გზა არასდროს სრულდება (როგორც ამის შესახებ მარი პარკერ ფოლეტი წერდა 1918 წელს), ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ მოთმინების უნარითაც აღიჭურვებით!

თქვენ მარტო არ მოგიწევთ ბრძოლა. დემოკრატია პარტნიორობაზეა აგებული – ასე რომ, ითანამშრომლეთ თქვენს პარტნიორებთან და ისარგებლეთ მათი გამოწვდილი ხელით, როდესაც თქვენ ეს გჭირდებათ. დემოკრატია ჯერ კიდევ განვითარების სტადიაშია მთელ ევროპაში და თქვენ იმ დიდ და მზარდ ჯგუფს მიეკუთვნებით, რომელშიც ყოველთვის შეგიძლიათ იპოვოთ თანამოაზრეები და მოკავშირეები. ეძებეთ ისინი, ვინაიდან, როგორც დემოკრატი და დემოკრატიის დამკვიდრებისათვის მებრძოლი, თქვენ დინებას მიუყვებით და არასდროს იქნებით ნაპირზე გამორიყული. და სკოლაში ამ მიმართულებით გადადგმული ყოველი თქვენი ნაბიჯი თავის ნაყოფს გამოიღებს და დაგიფასდებათ, როგორც პიროვნული ღვაწლი და სკოლისათვის გაღებული სიკეთე, რაც აუცილებლად შეგმატებთ მხნეობას და განაპირობებს თქვენს მზადყოფნას შემდგომი ძალისხმევის განსახორციელებლად. წარმატება საგრძნობი იქნება სკოლასა და სკოლის ეთოსში. ასე რომ, იმედით შეხედეთ მომავალს და გაითვალისწინეთ, რომ შედეგებით მიღებული კმაყოფილების შეგრძნება მნიშვნელოვნად გადაწონის რთულ პერიოდში გადატანილ განცდებს.

სირთულეები უმნიშვნელო არ არის, მაგრამ დადებითი შედეგები განუზომელია. დემოკრატიის საფუძვლები ჭეშმარიტია! ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ ეს სახელმძღვანელო დემოკრატიისაკენ სავალ გზაზე დახმარებას გაგიწევთ და გვინდა გისურვოთ მხნეობა, რომელიც თქვენ ამ გზაზე სვლისას დაგჭირდებათ და წარმატება, რომელიც აუცილებლად მოვა.

გისურვებთ წარმატებებს!

დანართი I: სამუშაო გეგმის ფორმა

მას შემდეგ, რაც გაეცნობით წინამდებარე სახელმძღვანელოს თავებს 4, 5 და 6, შეგიძლიათ ისარგებლოთ ქვემოთ მოცემული ფორმით, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი სკოლის ერთი ასპექტის ანალიზში. თქვენ შესაძლებელია გამოიყენოთ ჩვენ მიერ შემოთავაზებული, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ერთ-ერთი ძირითადი სფერო, ან თავად შეარჩიოთ სკოლის რომელიმე ასპექტი, რომელიც, თქვენი აზრით, მნიშვნელოვანია. ეცადეთ, იყოთ გულახდილი. მაღალი მაჩვენებლის შეთხზვით აქ ქულებს ვერ დაიწერთ! ქვემოთ მოცემული ფორმა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც დაგეხმარებათ იმის განსაზღვრაში, თუ შემდგომ რა ნაბიჯები უნდა გადადგათ თქვენი სკოლის სასარგებლოდ.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ძირითადი სფერო, ან თქვენ მიერ შერჩეული სფერო	თქვენი შეფასებით, რომელ ეტაპზე იმყოფება თქვენი სკოლა, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების 3 პრინციპის მიხედვით?	დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პრინციპები		
		უფლებები და პასუხისმგებლობები (ეტაპი 1, 2, 3 თუ 4 ?)	აქტიური მონაწილეობა (ეტაპი 1, 2, 3 თუ 4 ?)	მრავალფეროვნების დაფასება (ეტაპი 1, 2, 3 თუ 4 ?)
	ხელმძღვანელობის თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მოსწავლეების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მასწავლებლების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	მშობლების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)
	საზოგადოების თვალსაზრისით	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)	ეტაპი (მახასიათებლები)

გასატარებელი ღონისძიებები

	უფლებები და პასუხისმგებლობები	აქტიური მონაწილეობა	მრავალფეროვანი დაფასება
შემდეგ ეტაპზე გადასვლისათვის გასატარებელი ღონისძიებები			
ვინ ატარებს ამ ღონისძიებებს?			
წარმატების მაჩვენებლები			
როდის უნდა მოხდეს გადასინჯვა?			
ვინ აწარმოებს გადასინჯვას?			
გადასინჯვის შედეგები			

დანართი II

წინამდებარე დანართის მიზანს წარმოადგენს წიგნში მოცემული შინაარსის ზოგად შტრიხებში გადმოცემა - უკანასკნელი წლების განათლების პოლიტიკისა და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში ევროპის საბჭოს მიერ შესრულებული სამუშაოს შეჯამება.

მოცემული სახელმძღვანელოს გამოყენება და მისი შინაარსი უფრო გასაგები გახდება იმ შემთხვევაში, თუ მკითხველი **გაითვალისწინებს განათლების თვალსაზრისით არსებულ სიტუაციას ევროპასა და მსოფლიოში**, გააცნობიერებს **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში ევროპის საბჭოს მიღწევებს** და გაეცნობა **სხვა ინსტრუმენტებსა და დოკუმენტებს**, რომლებშიც მოცემულია დამატებითი ინფორმაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკისა და პრაქტიკის შესახებ.

განათლების რეფორმა: გამოწვევა დემოკრატიისათვის

გასული რამდენიმე წლის განმავლობაში, ევროპისა და მსოფლიო მასშტაბით განათლების ბევრი რეფორმა გახორციელდა. იმ სოციალურმა პრობლემებმა, რომლებიც ამჟამად ბევრი ქვეყნის წინაშე დგას, როგორიცაა მზარდი უმუშევრობა, ძალადობის ზრდა და სოციალური უთანასწორობა, ქვეყნის ლიდერები აიძულა, გაეტარებინათ მრავალფეროვანი რეფორმები, რომლებიც ხელს უწყობს მაღალი ხარისხის სწავლებასა და წვრთნას, რომელიც ესადაგება დასაქმებასა და საზოგადოების საჭიროებებს და ღირებულებებზე ორიენტირებულ განათლებას, რომელიც მომავალი თაობის საზოგადოების წევრებად აღზრდას ემსახურება.

ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი კონფერენციის მე-19 სხდომაზე (კრისტიანსანდი, ნორვეგია, 1997 წელი), მინისტრები შეთანხმდნენ იმ ძალისხმევის მნიშვნელობაზე, რომელიც გულისხმობს „უკეთესი ბალანსის ძიებას საშუალო განათლების მიზნებსა და ამოცანებს შორის, აკადემიურ და პროფესიულ სფეროთა სტატუსების გათანაბრებას, ცოდნისა და უნარების შეძენასა და ახალგაზრდების აღზრდასა და მომზადებას დემოკრატიული საზოგადოების მოქალაქეებად“.

განათლების ახალი პოლიტიკის ყველა მიმართულების საერთო მიზანს წარმოადგენს გაზრდილი ეფექტურობა ნაკლები ხარჯებით და ამ ეკონომიკური ეფექტიანობის შერწყმა დემოკრატიულ ღირებულებებთან. განათლების ახალი პოლიტიკის ყველა მიმართულება ოთხ ძირითად ამოცანას მოიცავს:

- შეძენილი უნარების განვითარება იმ დონეზე, რომ ისინი აკმაყოფილებდეს ეკონომიკურ მოთხოვნებს;
- განათლება მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებათა პატივისცემისათვის;
- განათლების სფეროში პარტნიორობის გაფართოება, სკოლებს, ოჯახებსა და სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობის მიზნით;
- საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება განათლების სფეროში.

მოქალაქეობისათვის განათლება და განათლების სფეროში პარტნიორობის გაფართოება განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ამოცანებს წარმოადგენს ევროპაში.

უკანასკნელ წლებში ევროპის ქვეყნებში განათლების პოლიტიკის კურსის გარდაქმნის ტენდენცია მრავალფეროვნების კონცეფციას ეფუძნება. **სოციალური ინტეგრაციის** უზრუნველსაყოფად, განათლების რეფორმა ორიენტირებულია **სოციალურ, კულტურულ, რელიგიურ და ლინგვისტურ მრავალფეროვნებაზე**, რომელიც დღევანდელი ევროპის ქვეყნებს ახასიათებს.

ევროპის საზოგადოებების კულტურული მრავალფეროვნების აღიარება და ის ყურადღება, რომელიც განათლების სფეროში ამ მრავალფეროვნებას ეთმობა, დემოკრატიული საზოგადოებების შენებისადმი სწრაფვის გამოძახილია, საზოგადოებებისა, სადაც მრავალფეროვნებისადმი პატივისცემის გარემო სუფევს და რაც, ადრეული ასაკიდან, მოქალაქეების შესაბამისი განათლების საშუალებით მიიღწევა. ამ ტიპის განათლების ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენს ისეთ პრობლემებთან ბრძოლა, როგორიცაა პიროვნების სკოლიდან განდევნა, საზოგადოებიდან გარიყვა და სტიგმატიზაცია.

ზემოთ ხსენებულ, ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი კონფერენციის მე-19 სხდომაზე მინისტრებმა გააკეთეს შემაჯამებელი განცხადება, რომელიც გულისხმობს, რომ განათლებას შეუძ-

ლია იმ გამოწვევებთან გამკლავება, რომლებიც თანამედროვე ევროპული საზოგადოებების წინაშე დგას და ამის განხორციელება შესაძლებელია, მაგალითად, „კულტურული მრავალფეროვნების ღირებულების, როგორც საერთო სიმდიდრის წყაროს აღქმით, ეთიკური ღირებულებების, სხვათა უფლებებისადმი პატივისცემის, ტოლერანტობისა და სოლიდარობის საფუძველზე სწავლებით [და] რასიზმისა და ანტისემიტიზმის წინააღმდეგ ბრძოლით“.

ისტორიულად, **მოსწავლეების მნიშვნელობა, საკუთარი განათლების საქმეში მათივე აქტიური მონაწილეობის თვალსაზრისით**, ეტაპობრივად იზრდებოდა. ის დრო, როდესაც ისინი პასიური სტატუსით სარგებლობდნენ, წარსულს ჩაბარდა, ახლა მათ აქტიური მონაწილეობა მოეთხოვებათ სწავლის პროცესში. მოსწავლეების მოსაზრებათა მოსმენა, მათი მისწრაფებებისა და დამოკიდებულებებისადმი ყურადღების გამოჩენა და სწავლის პროცესში მათთვის გარკვეული პასუხისმგებლობის მინიჭება სკოლებში მოვლენათა კურსის ცვლილებაზე მეტყველებს, რაც იმის მაჩვენებელია, რომ განათლების პოლიტიკაში სულ უფრო და უფრო მეტად ხდება ორიენტირება ახალგაზრდა თაობისათვის ისეთი განათლების მიცემაზე, რომელიც მიმდინარე პროცესებში მათ მონაწილეობასა და მზარდ პასუხისმგებლობას განაპირობებს და, საბოლოო ჯამში, მათ აქტიურ მოქალაქეებად ჩამოყალიბებას ემსახურება.

1989 წელს, 191 ქვეყნის მიერ ხელმოწერილ და რატიფიცირებულ, ბავშვთა უფლებების საერთაშორისო კონვენციის 29-ე მუხლში ნათქვამია, რომ: „ბავშვის განათლება მიმართული უნდა იყოს ბავშვის პიროვნების, ნიჭის, გონებრივი და ფიზიკური უნარების სრული განვითარებისაკენ“. აღნიშნული კონვენციის შემუშავება და მიღება მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენდა საზოგადოებაში ბავშვების პოზიციის გამყარების თვალსაზრისით.

ორ ათწლეულზე მეტია, რაც განათლების კვლევისას, თეორიული განხილვების ძირითად საგანს წარმოადგენს განათლების როლი უფრო სამართლიანი და დემოკრატიული საზოგადოების შენებაში, რომელიც ადამიანის უფლებების პატივისცემაზე იქნება დაფუძნებული. ევროპულ საზოგადოებებში მიმდინარე პოლიტიკური და სოციალური ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოქალაქეობის ახლებურ აღქმაზე და, შესაბამისად, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების იდეა ახალ ძალებს იძენს.

1999 წელის სტრასბურგში გამართულ პირველ არაოფიციალურ კონფერენციაზე, რომელიც სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპაში დემოკრატიული განვითარებისა და სტაბილურობისათვის განათლებას მიეძღვნა, სამხრეთ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების განათლების მინისტრებმა განაცხადეს, რომ ისინი „დარწმუნებული არიან, რომ განათლება და განათლების სფეროში თანამშრომლობა უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს როგორც ევროპის ქვეყნებს შიგნით, აგრეთვე, ევროპის ქვეყნებს შორის ტოლერანტობაზე, ურთიერთგაგებასა და საერთო ინტერესებზე დაფუძნებული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებაში“.

განათლების პროცესში ოჯახების ჩართვის იდეა, რომელსაც პირველად საფუძველი ჩაეყარა „ალტერნატიული“ ტიპის სკოლებში, თანდათან მკვიდრდება განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმებში, რაც ხაზს უსვამს სკოლასა და ოჯახს შორის მჭიდრო კავშირების მნიშვნელობას. ამგვარი კავშირები ზოგიერთი ოჯახის კარჩაკეტილი, იზოლირებული მდგომარეობიდან გამოყვანას ემსახურება, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად უმჯობესდება ამ ოჯახებიდან გამოსული ბავშვების დამოკიდებულება სკოლისადმი. ეს ყველაფერი განათლებასთან დაკავშირებულ პროცესებში სკოლის გარემოს მნიშვნელობაზე მეტყველებს.

ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი კონფერენციის მე-20 სხდომაზე (კრაკოვი, პოლონეთი, 2000 წელი), მინისტრები შეთანხმდნენ, რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება „ხელს უწყობს და გამომდინარეობს სკოლის ერთიანი მიდგომიდან, სკოლის ეთოსის, სწავლისა და სწავლების მეთოდების თვალსაზრისით და, ასევე, ფორმალური და არაფორმალური სასწავლო პროგრამების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, არსებული შესაძლებლობების ფარგლებში, მოსწავლეების, სტუდენტების, პედაგოგ-მასწავლებლებისა და მშობლების მონაწილეობის თვალსაზრისით“.

უკანასკნელი წლებში ხორციელდება ევროპის ქვეყნების განათლების სფეროს **ცენტრალური ხელისუფლების გადაცემა** რეგიონებსა და განათლების კერებზე. სკოლებისადმი ხელისუფლების გადაცემით, შე-

საძლებელი ხდება მათთვის მოქმედების მეტი თავისუფლებისა და ფართო ასპარეზის მინიჭება, რომელიც სკოლებს საგანმანათლებლო საზოგადოებასთან და ინსტიტუტებთან მჭიდრო კავშირების დასამყარებლად ესაჭიროებათ და რაც მათ საშუალებას აძლევს, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებში, ჭეშმარიტად დემოკრატიული პრინციპებით იხელმძღვანელონ.

გაზრდილი ავტონომიით სარგებლობის პირობებში, მშობლების ჩართულობა დიალოგის ინიცირებისა და ახალგაზრდა თაობის განათლების საკითხებში მთლიანი საგანმანათლებლო საზოგადოების ჩართვის საშუალებას იძლევა.

ამგვარად, ევროპასა და მთელ მსოფლიოში მიმდინარე განათლების რეფორმა ეფუძნება **სკოლის, როგორც წამყვანი ძალის როლს დემოკრატიული საზოგადოების შენებაში**.

თუმცა ც. ბირზეასა და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკის საერთო ევროპული კვლევის[13] მიხედვით, **შემუშავებული პოლიტიკა და პრაქტიკა ჯერ კიდევ ერთმანეთისაგან ძალიან შორს დგას**. გარდა ამისა, ბოლო დროის კვლევების საშუალებით ირკვევა, რომ **ევროპის ახალგაზრდა მოქალაქეების პოლიტიკისადმი ინტერესი მცირდება და ისინი ნაკლებად არიან ჩართული სამოქალაქო საზოგადოებაში**.

სწორედ ამით არის განპირობებული ევროპის საბჭოს ძალისხმევა, რომელიც მიზნად ისახავს **ადგილობრივი პოლიტიკური ფიგურებისათვის საჭირო ინსტრუმენტების მიწოდებას**, რათა მათ დამოუკიდებლად გაატარონ ღონისძიებები, რომელთა მიზანსაც წარმოადგენს სკოლებში უფრო დემოკრატიული ატმოსფეროს შექმნა.

ადგილობრივად გატარებული ღონისძიებები იმ **პრობლემის დაძლევას უწყობს ხელს, რომელსაც პოლიტიკასა და პრაქტიკას შორის მნიშვნელოვანი ჩავარდნა წარმოადგენს**. გარდა ამისა, განათლებაზე პასუხისმგებელ პირებს შეუძლიათ ადგილობრივად შეაფასონ მათ მიერ გახორციელებული ღონისძიებების შედეგები და **შემდგომი მოქმედებები იმ გარემოებების შესაბამისად დაგეგმონ**, რომელშიც მათ უწევთ მოღვაწეობა.

წინამდებარე წიგნის მიზანსაც სწორედ ეს წარმოადგენს. იგი სკოლის ხელმძღვანელებს, ადმინისტრატორებს, დირექტორებსა და მასწავლებლებს აწვდის სკოლაში დემოკრატიული მმართველობის ხელშეწყობისათვის საჭირო რესურსებს.

[13] ც. ბირზეა, „ნაწილი 1: დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკა ევროპაში – სინთეზი“, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკის საერთო ევროპული კვლევა, ევროპის საბჭო, სტრასბურგი 2005 წელი, წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92 871 5608 5.

პოლიტიკური კურსის განსაზღვრიდან პრაქტიკაზე გადასვლა, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში ევროპის საბჭოს ბაზაზე

ევროპის საბჭოს ძალისხმევა, 1949 წელს მისი შექმნის დღიდან მოყოლებული, მიმართულია მის წევრებს შორის უფრო მჭიდრო კავშირების დამყარებისაკენ და ევროპაში დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებათა მიმართ პატივისცემის გაძლიერებისაკენ.

აღნიშნული მიზნების მისაღწევად საჭიროა ღონისძიებების განხორციელება განათლების სფეროში, რომელიც დემოკრატიის ერთ-ერთ ბურჯად არის აღიარებული; ევროპის საბჭოს თვალთახედვით, დემოკრატია სწავლის პროცესს წარმოადგენს და განათლების სფეროში მის მიერ შემუშავებული პოლიტიკა და განხორციელებული ღონისძიებები ემსახურება ევროპაში უფრო დემოკრატიული საზოგადოების შენებას.

ევროპის საბჭოს მიერ განათლებისა და კულტურის სფეროში გატარებული ღონისძიებები და გახორციელებული აქტივობები ემყარება ევროპის კულტურულ კონვენციას, რომელიც მიღებულ იქნა 1954 წელს და რომელსაც ხელს აწერს 48 ქვეყანა.

განათლების, აქტიური და პასუხისმგებელი მოქალაქეების აღზრდისა და წვრთნის ინსტრუმენტად ქცევის მიზნით, ევროპის საბჭომ შეიმუშავა **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტი**, რომელიც ოფიციალურად ამოქმედდა 1997 წელს. პროექტის მიზანს წარმოადგენდა **იმ ღირებულებებისა და უნარების წარმოჩენა, რომელიც პიროვნების აქტიურ მოქალაქედ ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს და, აგრეთვე, იმის განსაზღვრა, თუ რა საშუალებით შეუძლია პიროვნებას ამ ღირებულებებისა და უნარების შეძენა და მათი სხვებისადმი გაზიარება**.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება იმ **ძირითად გამოწვევებთან გამკლავების საშუალებას** წარმოადგენს, რომლებიც ჩვენი საზოგადოებების წინაშე ესოდენ სიმძაფრით დგას, მათ შორის, ტოლერანტობის შემცირება და რასიზმის აღზევება, ინდივიდუალიზმის, დისკრიმინაციისა და სოციალური გარიყულობის ზრდა, პოლიტიკასა და სამოქალაქო საკითხებში ჩართულობის შემცირება და დემოკრატიული ინსტიტუტების მიმართ ნდობის ნაკლებობა.

პროექტი ორ ეტაპს მოიცავდა: პირველ ეტაპზე, 1997-2000 წლებში, განხორციელდა სამუშაოები, რომელთა მიზანსაც წარმოადგენდა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების კონცეფციების განსაზღვრა, სტრატეგიების შემუშავება და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკის თეორიული საფუძვლების დადგენა.

პროექტის მეორე ეტაპზე, 2001-2004 წლებში, პროექტის პირველი ეტაპის შედეგები გამოყენებულ იქნა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკური სტანდარტების შემუშავებასა და მათი წევრი სახელმწიფოების სისტემებში დანერგვისათვის. ეს ეტაპი აგრეთვე მოიცავდა იმ დაბრკოლებებზე პროფესიონალურ დაკვირვებას, რომლებიც წევრ სახელმწიფოებში ამ სტანდარტების დანერგვას ახლდა თან.

და ბოლოს, ევროპის ქვეყნებიდან წარმოდგენილ კოორდინატორთა ერთიანი ევროპული ქსელის შექმნამ საშუალება მისცა ევროპის საბჭოს, ნათლად დაენახა ის სურათი, რომელიც ამ თვალსაზრისით არსებობდა ევროპის მასშტაბით და სათანადო ღონისძიებები გაეტარებინა თითოეულ წევრ ქვეყანაში ამ მიმართულებით. ამ ქსელის საშუალებით შესაძლებელი გახდა, აგრეთვე, პილოტური პროგრამების წარმოება და პროგრამით გათვალისწინებული სამუშაოების ადგილობრივ დონეზე კოორდინირება.

ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტმა 2005 წელი გამოაცხადა მოქალაქეობის მეშვეობით განათლების ევროპულ წლად, რაც ნათელი დადასტურება გახლდათ იმისა, რომ **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება ევროპის მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს**.

რას წარმოადგენს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება?

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება წარმოადგენს პრაქტიკისა და აქტივობების ერთობლიობას, რომელიც ემსახურება მოქალაქეთა დემოკრატიულ საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის მომზადებას, რისი უზრუნველყოფაც ხორციელდება მოქალაქეთა მიერ საკუთარი უფლებებითა და პასუხისმგებლობებით აქტიურად სარგებლობის საშუალებით. დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება მოიცავს ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლებას, სამოქალაქო განათლებასა და კულტურათაშორის განათლებას.

> დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ჩართულობისა და მონაწილეობის იდეასთან, ვინაიდან დემოკრატიული მოქალაქეობის სწავლება წარმოუდგენელია მისი პრაქტიკაში გახორციელების გარეშე.

ევროპის საბჭოს მიერ ამ სფეროში ჩატარებული სამუშაოების სხვადასხვა ეტაპის გამოყოფა და მათი მოკლე დახასიათება დაგვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ ჩაეყარა ამ ყველაფერს საფუძველი და როგორ ვითარდებოდა პროცესები.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებას საფუძველი ჩაეყარა 1990-იანი წლების დასაწყისში და იგი დაკავშირებული იყო ევროპის საბჭოს მიერ ჩატარებულ სამუშაოსთან, რომლის საშუალებითაც განხორციელდა პრიორიტეტების განსაზღვრა განათლების სფეროში. ამ პროექტის ამუშავებას უკავშირდება ევროპის საბჭოს მოღვაწეობის ფარგლებში განხორციელებული მნიშვნელოვანი ღონისძიებები, რომელთაგანაც განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ქვევით მოცემული **ხუთი უმნიშვნელოვანესი მოვლენა:**

- **ევროპის საბჭოს წევრი ქვეყნების სახელმწიფოსა და მთავრობის ხელმძღვანელთა მეორე სამიტი** (სტრასბურგი, 1997 წლის 10-11 ოქტომბერი)

  ამ სამიტზე, **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლება გამოცხადდა ევროპის საბჭოს პრიორიტეტულ სფეროებად**. სწორედ ამ სამიტს უკავშირდება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტის ამუშავება, ოფიციალურ დონეზე.

  სახელმწიფოსა და მთავრობის ხელმძღვანელთა პირველი სამიტი, რომელიც 1993 წელს გაიმართა ვენაში, ეძღვნებოდა უმცირესობათა საკითხებსა და პრობლემებს, რომლებმაც თავი იჩინა 1990-იან წლებში და რომელიც უკვე ისეთი სიმძაფრით იყო წარმოჩენილი, რომ აშკარად გამოიკვეთა საზოგადოების პლურალიზმის პრინციპებით მართვის აუცილებლობა, მართვის ამ ფორმაზე გადასვლასთან დაკავშირებული სირთულეები და იმ ღონისძიებათა გატარების აუცილებლობა, რომლებიც უზრუნველყოფდა მრავალფეროვნებისადმი პატივისცემის გარემოს შექმნასა და დამკვიდრებას.

- **ბუდაპეშტის დეკლარაცია მოქალაქეთა უფლებებისა და პასუხისმგებლობების შესახებ** (დეკლარაცია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების შესახებ და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროგრამა, რომელიც ეფუძნება მოქალაქეთა უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს და რომელიც მიღებულ იქნა ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტის 104-ე სხდომაზე, 1999 წლის 7 მაისს)

  დეკლარაცია **აღიარებს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების უმნიშვნელოვანეს როლს დემოკრატიული, სოციალური ინტეგრაციითა და მრავალფეროვნებისადმი პატივისცემით გამორჩეული საზოგადოების შენებაში.** მინისტრთა კომიტეტმა განაცხადა, რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება:

  II. ხელს უწყობს მოქალაქეთა უზრუნველყოფას საზოგადოებრივ ცხოვრებაში აქტიური მონაწილეობისათვის საჭირო უნარებით და აგრეთვე უნარით, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს პასუხისმგებლობით მოეკიდონ და იზრუნონ როგორც საკუთარ მომავალზე, ასევე იმ საზოგადოების მომავალზე, რომელსაც ისინი ეკუთვნიან;

  III. მიზნად ისახავს ადამიანის უფლებების კულტურის დამკვიდრებას, რაც უზრუნველყოფს ამ უფლებებისადმი პატივისცემას და იმ პასუხისმგებლობების გაცნობიერებას, რომლებიც ამ უფლებებიდან გამომდინარეობს;

  IV. ახორციელებს ადამიანების მომზადებას კულტურის თვალსაზრისით მრავალფეროვან საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის და განსხვავებათა მიმართ ერუდირებული, შემწყნარებლური, ტოლერანტული და მორალური დამოკიდებულებისათვის;

  V. ხელს უწყობს სოციალური ინტეგრაციის, ურთიერთგაგებისა და სოლიდარობის გამყარებას.

- **ევროპის ქვეყნების განათლების მინისტრთა კონფერენციის რეზოლუცია**, რომელიც მიღებულ იქნა კრაკოვში 2000 წელს.

  რეზოლუციაში ხაზგასმით არის აღნიშნული **სწავლის პროცესში დემოკრატიული გარემოს მნიშვნელო-**

ბა, განათლების სისტემაში დაინტერესებულ მხარეთა შორის პარტნიორობის, პროცესებში მოსწავლეთა ჩართულობისა და მონაწილეობის მნიშვნელობა.

კრაკოვში 2000 წელს მიღებული რეზოლუცია წარმოადგენს პირველ ნაბიჯს, რომლის შედეგადაც განხორციელდა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისათვის განათლების მიზნის სტატუსის მინიჭება, პოლიტიკური რეზოლუციის დონეზე. ამ ინიციატივის გამოხმაურებას წარმოადგენს მინისტრთა კომიტეტის მიერ მიღებული შემდეგი დეკლარაციები:

- **ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტის მიერ წევრი სახელმწიფოებისათვის შემუშავებული რეკომენდაცია (2002)12**, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების შესახებ (მიღებულ იქნა მინისტრთა მოადგილეების 802-ე შეხვედრაზე, 2002 წლის 16 ოქტომბერს)

  რეკომენდაცია ადასტურებს **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების განვითარების უდიდეს მნიშვნელობას დემოკრატიული საზოგადოებების განვითარების, უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფისათვის**.

  მინისტრთა კომიტეტი აცხადებს:

  „რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება სოციალური ინტეგრაციის, ურთიერთგაგების, კულტურათაშორისი და რელიგიათშორისი დიალოგისა და სოლიდარობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ ძირითად პირობას წარმოადგენს; რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება ხელს უწყობს გენდერულ თანასწორობას და ქვეყნებს შიგნითა თუ ხალხებს შორის ჰარმონიული და მშვიდობიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, ისევე, როგორც, დემოკრატიული საზოგადოებისა და კულტურის დაცვასა და განვითარებას; რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება, თავისი არსით, საფუძვლად უნდა დაედოს განათლების პოლიტიკის რეფორმას“.

- **ევროპის განათლების მინისტრთა დეკლარაცია ახალ ევროპულ კონტექსტში კულტურათაშორისი განათლების შესახებ**
  (ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი კონფერენცია, 21-ე სხდომა, საბერძნეთი, ათენი, 2003 წლის 10-12 ნოემბერი)

  დეკლარაციაში ხაზგასმულია სკოლების დემოკრატიული მმართველობის მნიშვნელობა. ევროპის მინისტრები აცხადებენ, რომ ევროპის საბჭომ:

  „მხარი უნდა დაუჭიროს სკოლების დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივასა და მის დანერგვასთან დაკავშირებულ ექსპერიმენტებს, განსაკუთრებით მმართველობისა, რომელიც აგებულია პარტნიორობაზე, ახალგაზრდების ჩართულობასა და საზოგადოებასთან, მშობლებთან და სამოქალაქო საზოგადოებასთან თანამშრომლობაზე; უნდა უზრუნველყოს დემოკრატიული მმართველობის სფეროში საუკეთესო პრაქტიკისა და სკოლებში ხარისხის უზრუნველყოფის მოდელების ხელმისაწვდომობა, და მოამზადოს სკოლები ამ მოდელების მისაღებად და პრაქტიკაში დასანერგად“.

მოცემული ოფიციალური დოკუმენტები დასტურია **არსებითი და მდგრადი პროგრესისა**, მომავლის საზოგადოების კეთილდღეობაში, **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების მნიშვნელობის აღიარების თვალსაზრისით**, და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების დანერგვისათვის საჭირო გზების, საშუალებების, მეთოდებისა და საუკეთესო პრაქტიკის შესახებ წარმოებული დისკუსიებისა და განხილვების თვალსაზრისით.

დემოკრატიის შესახებ სწავლა, ევროპის ყველა ქვეყნის განათლების სისტემაში, ამჯერად უკვე ჩამოყალიბებულ და ოფიციალურად დადგენილ მიზანს წარმოადგენს; დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება ან თავისთავადი საგნის სახით არის ჩართული საგანმანათლებლო პროგრამაში, ან უშუალოდ სასწავლო მიზანს წარმოადგენს. ამგვარად, მიუხედავად წევრი ქვეყნების განათლების სისტემებს შორის არსებული მნიშვნელოვანი განსხვავებისა და განათლებაზე მათ შეხედულებებს შორის სხვაობისა, ყველა ქვეყანა აღიარებს დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების მნიშვნელობას.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტი ევროკავშირის აქტიური მხარდაჭერით სარგებლობს, რომელიც ასევე მონაწილეობას იღებს მის განვითარებაში. სწორედ ეს პროექტი წარმოადგენს სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ქვაკუთხედს, ორგანიზაციებთან, როგორიცაა: გაერთიანებული ერების განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაცია (UNESCO), გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ბავშვთა ფონდი (UNICEF), ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), ევროპის უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის ორგანიზაცია (OSCE).

ზემოთ მოცემული პოლიტიკური გადაწყვეტილებების საფუძველზე, ევროპის საბჭო სამუშაოებს ახორციელებს წევრ ქვეყნებში დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების დანერგვის მიმართულებით; ეს სამუშაოები მოიცავს:

- სემინარებისა და კონფერენციების გამართვას;
- წევრი ქვეყნების სკოლებისა და/ან არასამთავრობო ორგანიზაციების ბაზაზე ღონისძიებების ორგანიზებას;
- ისეთი ინსტრუმენტების შემუშავებას, როგორიცაა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ინსტრუმენტთა პაკეტი, რომელიც მოიცავს განათლების სფეროში მოღვაწე პროფესიონალებისათვის განკუთვნილ სახელმძღვანელოებს;
- მოქალაქეობა განათლების მეშვეობით ევროპული წლის ორგანიზებას (2005 წელი).

კრაკოვში 2000 წელს მიღებული რეზოლუციის მიუხედავად, კვლევებმა გამოავლინა, რომ დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების სფეროში შემუშავებული პოლიტიკა და პრაქტიკა ჯერ კიდევ ერთმანეთისაგან შორს დგას. დემოკრატიული მოქალაქეობა განათლების მეშვეობით ევროპული წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი ნაბიჯები იქნა წინ გადადგმული, წევრ ქვეყნებში დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პრაქტიკაში დანერგვის თვალსაზრისით. წინამდებარე ინსტრუმენტი ამ პროცესის ნაწილს წარმოადგენს და მისი მიზანია დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების დანერგვა და გამტკიცება ევროპის საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

წინამდებარე სახელმძღვანელო, რომელიც დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ინსტრუმენტთა პაკეტის ერთ-ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, შემუშავებულ იქნა ევროპის საბჭოს მიერ; მისი ამოცანაა, ევროპის მასშტაბით, სკოლის მმართველობაში მონაწილე ნებისმიერი პირის დახმარებითა და საჭირო მეთოდებით უზრუნველყოფა, რომელთა მიზანსაც სკოლის დემოკრატიზაცია წარმოადგენს.

მოცემული ინსტრუმენტი, ევროპის საბჭოს მიერ, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტის ფარგლებში და დემოკრატიული მოქალაქეობა განათლების მეშვეობით 2005 ევროპული წლის ფარგლებში წარმოებული სამუშაოს ნაწილს წარმოადგენს. ვინაიდან წინამდებარე სახელმძღვანელო სკოლების მმართველობაზეა აგებული, იგი წარმოადგენს უშუალოდ სკოლებში განსახორციელებელ ღონისძიებათა ინსტრუმენტს და, გარდა ამისა, მასში ასახულია წლების განმავლობაში ჩამოყალიბებული პოლიტიკური მოსაზრებები და ევროპის ქვეყნების მიერ ცხრა წლის განმავლობაში დაგროვილი პრაქტიკული გამოცდილებების ფართო სპექტრი.

განათლება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის და დემოკრატიული მმართველობა

დემოკრატიული მმართველობის მნიშვნელობა დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტის საწყის ეტაპზე გამოიკვეთა. მოწოდება „ვსწავლობთ დემოკრატიას და ვცხოვრობთ დემოკრატიულ საზოგადოებაში“ მიუთითებს სკოლაში დემოკრატიის არსებობის აუცილებლობაზე, რათა მოსწავლეებმა შეითვისონ დემოკრატიული ღირებულებები და ჩამოიყალიბონ დემოკრატიული ჩვევები.

ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედ კონფერენციაზე (საბერძნეთი, ათენი, 2003 წლის 10-12 ნოემბერი) ჩამოყალიბებულ იქნა მთელი რიგი კითხვებისა, რომლებიც პოლიტიკოსებისათვის იყო განკუთვნილი. კულტურათაშორისი განათლების მიზნების მისაღწევად, გამოყოფილ იქნა სამი დამხმარე სისტემა: სასკოლო პროგრამა, სკოლის მმართველობა და მართვა და მასწავლებელთა მომზადება. **სკოლის მმართველობა წარმოადგენს პირველ ინსტანციას, სადაც წარმოებს იმ გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებსაც გავლენა აქვს მოსწავლეთა ყოველდღიურ ცხოვრებაზე**.

თუ სკოლის ამოცანას ახალგაზრდა თაობის დემოკრატიულ მოქალაქეებად აღზრდა წარმოადგენს, მისი პირველი ნაბიჯი სკოლაში დემოკრატიული გარემოს შექმნა და დემოკრატიული სკოლის შენება უნდა იყოს. ამაო გარჯა იქნება მოსწავლეებისათვის ღირებულებების გადაცემის მცდელობა ისეთ გარემოში, სადაც ეს ღირებულებები არ არის დამკვიდრებული. სკოლაში, სადაც დემოკრატიული მმართველობა ხორციელდება, იქმნება გარემო, სადაც დემოკრატიული ღირებულებები დომინირებს, სადაც ახალგაზრდა თაობა, სკოლის პირველი წლებიდანვე, თავს კომფორტულად იგრძნობს. ეს საშუალებას მისცემს მათ, ბუნებრივად და სპონტანურად გაითავისონ დემოკრატიული მოქალაქეობის ღირებულებები და ჩვევები.

2004 წლიდან მოყოლებული, ევროპის საბჭო მუშაობდა სკოლების დემოკრატიული მმართველობის სახელმძღვანელოს შემუშავებაზე.

2006 წლის იანვარში გაიმართა დემოკრატიული მმართველობის საკითხებზე მომუშავე საინიციატივო ჯგუფის პირველი შეხვედრა, რომელზეც წინამდებარე სახელმძღვანელოს შედგენა დაიგეგმა. შეხვედრაზე დამსწრე ექსპერტებმა შეიმუშავეს დემოკრატიული მმართველობის კონცეფციები და წინამდებარე სახელმძღვანელოს ჩარჩოები, რომელსაც სკოლებისათვის განკუთვნილი ინსტრუმენტის ფორმა უნდა ჰქონოდა.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ადგილობრივ დონეზე დანერგვისათვის საჭირო სხვა ინსტრუმენტები

დემოკრატიული მოქალაქეობა განათლების მეშვეობით 2005 ევროპული წლის ერთ-ერთ ამოცანას წარმოადგენდა, პოლიტიკოსების, მასწავლებლების და ახალგაზრდა თაობასთან მომუშავე და (როგორც ფორმალური, ასევე, არაფორმალური) განათლების სფეროში მოღვაწე ყველა პირის ინფორმირება ევროპის საბჭოს ძალისხმევის შესახებ. ამ მიზნით, შემუშავებულ იქნა რამდენიმე დამხმარე საშუალება, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების საკითხით დაინტერესებული პირებისათვის.

დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ინსტრუმენტთა პაკეტი

ერთ-ერთ ასეთ დამხმარე საშუალებას წარმოადგენს, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ინსტრუმენტთა პაკეტი (რომელიც მომზადების ეტაპზე იმყოფება), რომელიც, განათლების ყველა სფეროში, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების პოლიტიკის შემუშავებისა და პრაქტიკის დანერგვისათვის საჭირო რიგი დოკუმენტებისა და ინსტრუმენტებისაგან შედგება.

ხელმისაწვდომ ინსტრუმენტებს წარმოადგენს:

- ინსტრუმენტი 1: **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკის ძირითადი საკითხები**

  განკუთვნილია განათლების სისტემის ყველა დონეზე მოღვაწე ხელმძღვანელებისათვის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილების მიღებაზე. ინსტრუმენტი მოიცავს „დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ტერმინოლოგიურ ლექსიკონს“ და „დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკის ძირითადი საკითხებისათვის განკუთვნილ ინსტრუმენტს“.

- ინსტრუმენტი 2: **დემოკრატიული მმართველობა განათლებაში**

  განკუთვნილია პოლიტიკოსებისათვის, განათლების სისტემათა ხელმძღვანელებისა და ადმინისტრატორებისათვის, სკოლის ხელმძღვანელებისათვის და დირექტორებისათვის, მოსწავლეებისათვის, მშობლებისათვის და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისათვის. მოიცავს წინამდებარე სახელმძღვანელოს და, აგრეთვე, პუბლიკაციას „სკოლაში მიმდინარე დემოკრატიულ პროცესებში მონაწილეობა და ევროპელი მოზარდების სამოქალაქო პოზიცია: განათლებაში მიღწევების შეფასების საერთაშორისო ასოციაციის მიერ წარმოებული სამოქალაქო განათლების კვლევის მონაცემთა ანალიზი“.

- ინსტრუმენტი 3: **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების სფეროში მასწავლებელთა მომზადება**

  განკუთვნილია მასწავლებელთა ტრენერებისათვის, მასწავლებლებისათვის, სკოლის ხელმძღვანელებისათვის და დირექტორებისათვის, სასწავლო პროგრამათა კოორდინატორებისათვის, არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისათვის. მოიცავს სახელმძღვანელოს სახელწოდებით „დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების სფეროში მასწავლებელთა მომზადების ინსტრუმენტი“.

- ინსტრუმენტი 4: **დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა**

  განკუთვნილია სკოლის ხელმძღვანელებისათვის და დირექტორებისათვის, სასწავლო პროგრამათა კოორდინატორებისათვის, მასწავლებლებისათვის, მასწავლებელთა ტრენერებისათვის და განათლების სისტემათა ხელმძღვანელებისა და ადმინისტრატორებისათვის. ეფუძნება განათლების პოლიტიკის კვლევის ცენტრის მიერ წარმოებული, ხარისხის უზრუნველყოფისა და სკოლის განვითარების პროექტის შედეგებს.

სხვა პუბლიკაციები: საგანმანათლებლო მასალა

COMPASS ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების სახელმძღვანელო

COMPASS-ი შეიქმნა ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ახალგაზრდული პროგრამის ფარგლებში, რომელსაც ხელმძღვანელობს ევროპის საბჭოს ახალგაზრდობისა და სპორტის დირექტორატი. პროგრამის მიზანს წარმოადგენს ახალგაზრდობის საქმიანობაში ადამიანის უფლებათა ჩართვა და, ამგვარად, ადამიანის უფლებათა შესახებ განათლების წინ წამოწევა.

სახელმძღვანელო შეგიძლიათ მოიძიოთ ინტერნეტში ვებგვერდზე: http://eycb.coe.int/compass; სახელმძღვანელო მოცემულია 17 ენაზე (არაბულ, ბულგარულ, ბოსნიურ, ხორვატულ, ჰოლანდიურ, ინგლისურ, ფრანგულ, ქართულ, გერმანულ, უნგრულ, იტალიურ, მაკედონიურ, პოლონურ, რუმინულ, რუსულ, სლოვაკურ და ესპანურ ენებზე).

სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტები T-kit

სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტები წარმოადგენს თემატურ პუბლიკაციებს, რომელიც შედგენილია ახალგაზრდებთან მომუშავე ტრენერებისა და სხვა ექსპერტთა მიერ და შედგება მარტივად გამოსაყენებელი სახელმძღვანელოებისაგან, რომლებიც გამოიყენება მოსამზადებელ პროგრამებში და სასწავლო სემინარებზე. სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტები შედგენილია ახალგაზრდობის დირექტორატის მიერ.

- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 1: ორგანიზაციული მართვა;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 2: ენის შესწავლის მეთოდოლოგია;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 3: პროექტის მართვა;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 4: კულტურათაშორისი განათლება;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 5: საერთაშორისო ნებაყოფლობითი სამსახური;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 6: სწავლების მიზნით წვრთნის ძირითადი სახელმძღვანელოები;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 7: მოქალაქეობა, ახალგაზრდობა და ევროპა;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 8: სოციალური ინტეგრაცია;
- სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტი T-kit 9: დაფინანსება და ფინანსების მართვა;

სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტები შეგიძლიათ მოიძიოთ ინტერნეტში ვებგვერდზე: http://www.training-youth.net, ინგლისურ, ფრანგულ და გერმანულ ენებზე (ასევე, შეგიძლიათ იხილოთ ზოგიერთი სასწავლო ინსტრუმენტების კომპლექტის თარგმანი სხვადასხვა ენაზე).

ევროპული ქარტია – დემოკრატიული სკოლები ძალადობის გარეშე

ევროპის საბჭოს ინიციატივით, ევროპის ყველა ქვეყნის ახალგაზრდების მიერ შემუშავებულ იქნა ევროპული ქარტია – დემოკრატიული სკოლები ძალადობის გარეშე. ქარტიას საფუძვლად დაედო საერთო ევროპული ძირითადი ღირებულებები და პრინციპები, განსაკუთრებით ის პრინციპები და ღირებულებები, რომლებიც შესულია ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა დაცვის კონვენციაში.

DOMINO

DOMINO წარმოადგენს ახალგაზრდების თანაგანათლებისათვის განკუთვნილ სახელმძღვანელოს და იგი ემსახურება რასიზმის, ქსენოფობიის, ანტისემიტიზმისა და ტოლერანტობის ნაკლებობის წინააღმდეგ მიმართულ სწავლებას (მე-3 გამოცემა) (2005 წელი).

სახელმძღვანელო შეგიძლიათ მოიძიოთ ინტერნეტში ვებგვერდზე: http://eycb.coe.int/compass, ინგლისურ და ფრანგულ ენებზე.

საგანმანათლებლო პაკეტი

საგანმანათლებლო პაკეტი: იდეები, რესურსები, მეთოდები და საქმიანობები ახალგაზრდებისა და მოზრდილების არაფორმალური კულტურათშორისი განათლებისათვის (2005 წელი).

საგანმანათლებლო პაკეტი შეგიძლიათ მოიძიოთ ინტერნეტში ვებგვერდზე: http://eycb.coe.int/compass, ინგლისურ და ფრანგულ ენებზე.

ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენცია – საფუძვლები მასწავლებლებისათვის

ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენცია – საფუძვლები მასწავლებლებისათვის. ადამიანის უფლებათა შესახებ განათლების საინფორმაციო ბიულეტენი. ადამიანის უფლებების დანერგვა საკლასო გარემოში და მათი პრაქტიკაში გამოყენება.

დამატებითი საკითხავი

- დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პოლიტიკა და მარეგულირებელი ჩარჩოები (2003 წელი), წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871-4949- 6;
- პასუხისმგებლობა: პრინციპებიდან მოქმედებაზე - პროცედურები, დელფი, 1999 წლის ოქტომბერი (2001 წელი), წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 4511- 3;
- განათლება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის: სიტყვა და საქმე (2001 წელი) წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 4507- 5;
- დემოკრატიული მოქალაქეობის კონცეფციები (2001 წელი) წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 4452- 4;
- ადაპტირებული ტექსტები დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების შესახებ (2003 წელი) წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 5167- 9;
- ახალგაზრდობის კულტურა, ცხოვრების სტილი და მოქალაქეობა (2000 წელი) წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 3984 - 9;
- განათლება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის: მეთოდები, პრაქტიკა და სტრატეგიები - ანგარიში (2001 წელი) წიგნის საერთაშორისო სტანდარტული ნომერი: 92-871- 4509 - 1;
- ვსწავლობთ დემოკრატიას: განათლების პოლიტიკა ევროპის საბჭოს ფარგლებში (2005 წელი).
- დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლების პროექტის შესახებ ინფორმაციისათვის ეწვიეთ ვებგვერდს:

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

წყაროები

დემოკრატია და სკოლების დემოკრატიული მმართველობა

Apple, M and Beane, J	(1995)	*Democratic schools Buckingham*, Open University Press
Audigier, F	(1989)	*Teaching about society, passing on values:* Council of Europe Publishing
Berg, G	(1981)	*Skolan som organizations*. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvisr & Wiksell
Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds)	(1995)	*Creating and managing the democratic school,* London, Falmer Press
Davies, L	(1998)	*Schools and pupil exclusions* Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham UK (გამოქვეყნებულია School Councils UK-ის მიერ www.schoolcouncils.org)
Flutter, J and Ruddock, J	(2004)	*Consulting Pupils: what's in it for schools?* London, Routledge Falmer
Halasz, Gabor	(2003)	*Governing schools and education systems in the era of diversity.* ნაშრომი, რომელიც მომზადდა ევროპის განათლების მინისტრთა მუდმივმოქმედი კონფერენციის 21-ე სხდომისათვის *"Intercultural education: managing Diversity, strengthening Democracy",* Budapest/Athens
Hannam, D H	(2001)	*A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools:* London, Community Service Volunteers (CSV) – ხელმისაწვდომია ვებგვერდზე www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf
Harber, C ans Meighan, R (eds)	(1989)	*The Democratic School Ticknall*, Education Now Books
Harber, C	(1992)	*Democratic learning and learning democracy:education for active citizenship Ticknall*, Education Now Books
Harber, C (ed)	(1995)	*Developing democratic education,* Ticknall UK, Education Now Books (ხელმისაწვდომია ვებგვერდზე 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)	*Schools Councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
Ruddock, J, Chaplain R and Wallace, G (eds)	(1996)	*Schools 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)

სკოლის საბჭო/მოსწავლეთა პარლამენტი და შეკრებები

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 of good practice,* London, David Fulton Publishers
Second Strike Productions	2005?	*Second Strike Productions resourse Kit: Audit the SRC,* (Student Council): Ivanhoe, Victoria Australia, www.second-strike.com
School Councils UK	სხვადასხვა	რესურსი და მასალა სკოლის/მოსწავლეთა საბჭოების შედგენის, საქმიანობისა და გაუმჯობესების შესახებ: 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)

ცვალებადი საზოგადოება

Fullan, M	(2001)	*Leading in a Culture of Change,* San Fransisco, US; 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, Simon and Schuster Ltd
Ridderstride, J and Nordstram, K	(2001)	*Funky Business,* London UK; Financial Times Prentice Hall
Sennet, R	(2000)	*The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work in the New Capitalizm,* London UK; W.W. Norton & Company Ltd

სტატისტიკა

	(2006)	*Education at a Glance,* OECD Publishing, Paris www.oecd.org/edu/eag2006

COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

www.coe.int

ევროპის საბჭოში გაწევრიანებულია 47 სახელმწიფო და იგი პრაქტიკულად მოიცავს ევროპის მთელ კონ-ტინენტს. ევროპის საბჭოს მიზანია, შექმნას საერთო დემოკრატიული და სამართლებრივი პრინციპები, რომლებიც დაფუძნებული იქნება ადამიანის უფლებების ევროპულ კონვენციაზე და სხვა დოკუმენტებზე, რომლებიც ადამიანის დაცვას შეეხება. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, 1949 წელს მისი დაარსების დღიდან, ევროპის საბჭო წარმოადგენს შერიგების სიმბოლოს.

http://book.coe.int
ევროპის საბჭოს გამომცემლობა