

EDC/HRE ΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ



Ενημέρωση

Κατανοώντας τον
ρόλο μου

Προετοιμασία

Όλοι συμμετέχουν

Δράση

Δημοκρατικές
αποφάσεις

ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σχολική Ηγεσία

Οι εξελίξεις στη σχολική εκπαίδευση ανατακλούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η κοινωνία, όπως η συμπερίληψη, η ένταξη, η κοινωνική ενσωμάτωση των μεταναστών, η εκπαίδευση για τη δημοκρατία και τα ανθρώπινα δικαιώματα, η αντιμετώπιση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και η εφαρμογή εκπαιδευτικών μεταρρυθμιστικών σχεδιασμών.

Το παραδοσιακό πατερναλιστικό πρότυπο του διευθυντή έχει ξεπεραστεί. Ένας σχολικός ηγέτης δεν μπορεί να συμβαδίσει με τέτοιες προκλήσεις και αλλαγές, ως μοναχικός αγωνιστής και υπεύθυνος/επικεφαλής. Η πολυπλοκότητα και η δυναμική των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων απαιτούν τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και των μελών της κοινότητας, τόσο στο σχολικό όσο και στο κρατικό επίπεδο.

Επομένως, η επιτυχία σας ως διευθυντής εξαρτάται από την σχολική κοινότητα – την προθυμία του εκπαιδευτικού προσωπικού, των μαθητών και των γονέων να συνεργαστούν και να αναλάβουν την ευθύνη. Ως διευθυντής, εργάζεστε μέσα σε ένα δίκτυο που περιλαμβάνει την σχολική κοινότητα, τα μέσα ενημέρωσης, τους χορηγούς, τις σχολικές αρχές και άλλα σχολεία, και η δέσμευσή σας, είτε εντός είτε εκτός του σχολείου, απαιτεί επιδέξια επικοινωνία και συνεργασία. Κανένας δεν αμφισβητεί τη θέση και την ευθύνη σας ως διευθυντής. Αντιθέτως, ο ρόλος σας είναι πιο σημαντικός από ποτέ. Τώρα είναι επίσης καθήκον σας να αναθέσετε την ευθύνη, να οργανώσετε και να συντονίσετε σχολικά σχέδια ανάπτυξης (project), να διερευνήσετε τα όρια και τις ευκαιρίες εντός του νομικού πλαισίου και να λειτουργήσετε ως πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές σας.

Η Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση σας στηρίζει στον διευρυμένο ρόλο και καθήκον σας. Η Δημοκρατική Σχολική Ηγεσία προσφέρει τη δυνατότητα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να αναλάβουν ευθύνες. Με αυτόν τον τρόπο, η κατανομή του φόρτου εργασίας βοηθάει

εσάς, ως διευθυντή. Ωστόσο, η διευρυμένη ευθύνη συνεπάγεται μεγαλύτερη συμμετοχή και το αντίστροφο. Σε ένα μεγάλο βαθμό, η δημοκρατική σχολική ηγεσία είναι η από κοινού σχολική διοίκηση και λήψη αποφάσεων.

Η δημοκρατική σχολική ηγεσία υπερβαίνει κατά πολύ τα δικαιώματα και τις ευθύνες που ορίζονται στο επίσημο πλαίσιο των σχολικών νόμων. Τα ανεπίσημα «ελαστικά» της στοιχεία ενθαρρύνουν έναν τρόπο σκέψης, συνύπαρξης και συνεργασίας – μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα. Το σχολείο είναι το πρώτο ίδρυμα στο οποίο εισέρχονται οι μαθητές στη ζωή τους και μία δημοκρατική κουλτούρα μέσα σε αυτό θα τους φέρει σε επαφή και θα τους διδάξει την δημοκρατική ιδιότητα του πολίτη και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα είναι η πολυτιμότερη συνεισφορά ενός σχολείου στη βιωσιμότητα της δημοκρατίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην κοινωνία και σε κρατικό επίπεδο. Επομένως, η δημοκρατική σχολική ηγεσία προσφέρει στους μαθητές σας μία μοναδική ευκαιρία μάθησης – εφαρμόζοντας σε νεαρή ηλικία στοιχεία της δημοκρατικής ιδιότητας του πολίτη, μία εμπειρία βιωματικής μάθησης κατάλληλη για το στάδιο ανάπτυξης και το επίπεδο κατανόησής τους.

Αυτή η ενότητα εξετάζει, σε τέσσερα θέματα, την δημοκρατική σχολική ηγεσία ως αναπόσπαστο κομμάτι της δημοκρατικής σχολικής κουλτούρας και ως μία ολική σχολική προσέγγιση. Το θέμα 1, Ένα στυλ δημοκρατικής ηγεσίας, επικεντρώνεται στο ρόλο σας ως δημοκρατικός σχολικός ηγέτης και ομαδικός παίκτης. Το θέμα 2 παρουσιάζει το μοντέλο του Συμβουλίου της Ευρώπης για τις Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα, οι οποίες περιλαμβάνουν τις στάσεις, τις αξίες, τις δεξιότητες, την γνώση και κατανόηση που συμβάλλουν σε μία δημοκρατική κουλτούρα. Τίθεται το ερώτημα με ποιον τρόπο μπορούν να αποκτηθούν αυτές οι ικανότητες μέσω πρακτικής εμπειρίας. Το θέμα 3 θεωρεί την Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως μία ολική σχολική προσέγγιση και δείχνει πώς λειτουργεί στην πράξη. Το θέμα 4 Πειθαρχία μέσω υπευθυνότητας εστιάζει στο ευαίσθητο θέμα της πειθαρχίας των μαθητών στο σχολείο. Υποστηρίζει ότι η ενθάρρυνση των μαθητών να αναλάβουν ευθύνες για το σχολείο τους έχει καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια επιβολής μέσω της εξουσίας και του φόβου.

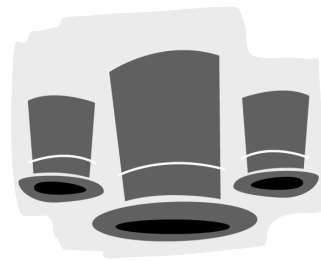
Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 1: Ένα στυλ δημοκρατικής ηγεσίας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορεί ένας διευθυντής να διατηρήσει μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 1.1:

Αναστοχασμός του ρόλου σας ως διευθυντής: αναπτύσσοντας μία (πιο) δημοκρατική κουλτούρα στο σχολείο

Η δημοκρατική σχολική ηγεσία αποτελεί πρόκληση και ένα σχολείο χρειάζεται χρόνο για να το επιτύχει. Θα πρέπει να προχωρήσετε με μικρά βήματα, αντί για ένα μεγάλο. Το συγκεκριμένο εργαλείο σας βοηθάει στην αξιολόγηση του ρόλου σας ως διευθυντής του σχολείου. Σκεφτείτε και προσδιορίστε ποιοι στόχοι ισχύουν για εσάς. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι περιγράφουν μικρότερα βήματα που μπορείτε να κάνετε άμεσα.



Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	Μεσοπρόθεσμοι στόχοι	Μακροπρόθεσμοι στόχοι
Ο διευθυντής αποφεύγει τις ιδιαίτερα αυταρχικές εκφράσεις.	Ο διευθυντής αλληλεπιδρά με τη σχολική κοινότητα με ανοιχτό και φιλικό τρόπο (αρχή της αναστρεψιμότητας).	Αμοιβαία κατανόηση μεταξύ του διευθυντή, των εκπαιδευτικών και άλλων εμπλεκόμενων μερών.
Ο διευθυντής αιτιολογεί την επιλογή συγκεκριμένων θεμάτων.	Ο διευθυντής παρουσιάζει θέματα και προβλήματα που πρέπει να συζητηθούν με το προσωπικό.	Οι εκπαιδευτικοί και οι εκπρόσωποι των μαθητών και των γονέων συμμετέχουν στον καθορισμό της ατζέντας για τη λήψη αποφάσεων.
Ο διευθυντής εξηγεί τις νομικές του/της ευθύνες και περιορισμούς.	Ο διευθυντής ακούει και εξετάζει τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο οργάνωσης του σχολείου.	Ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές σχεδιάζουν και υλοποιούν προγράμματα (project) για την ανάπτυξη του σχολείου.
Ο διευθυντής εξηγεί στους εκπαιδευτικούς τους στόχους που έχει στο μυαλό του/της.	Ο διευθυντής του σχολείου συζητά με τους εκπαιδευτικούς εναλλακτικές επιλογές στη λήψη αποφάσεων.	Οι εκπαιδευτικοί και οι εκπρόσωποι των μαθητών και των γονέων συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
Ο διευθυντής εξηγεί τους προβληματισμούς του/της κατά την αξιολόγηση της επίδοσης και της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών.	Ο διευθυντής αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα σε κάθε εκπαιδευτικό.	Το προσωπικό, οι μαθητές και οι γονείς αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ανάπτυξη και την επίδοση του σχολείου.
Ο διευθυντής εξηγεί τις μεθόδους του/της για την επίλυση των συγκρούσεων.	Ο διευθυντής αποφεύγει να χρησιμοποιεί την εξουσία του για την επίλυση των συγκρούσεων.	Επίλυση συγκρούσεων μέσω συνεργασίας και επικοινωνίας.

Αυτό το εργαλείο βασίζεται στο *Πώς να δημιουργήσουμε δημοκρατική ατμόσφαιρα στην τάξη*
<https://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 1: Ένα στυλ δημοκρατικής ηγεσία

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορεί ένας διευθυντής να διατηρήσει μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 1.2:

Στυλ σχολικής ηγεσίας

Είναι η δημοκρατία ο καλύτερος τρόπος να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινωνία μας; Ή υπάρχουν καλύτερες εναλλακτικές; Η αντιπαράθεση σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα υπάρχει από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Ό,τι ισχύει για την κοινωνία, ισχύει και για τα σχολεία. Αν υποστηρίζουμε τη δημοκρατική σχολική ηγεσία, είναι απαραίτητο να λάβουμε υπόψη και τις εναλλακτικές λύσεις. Ας δούμε τέσσερις βασικούς τύπους ηγεσίας.

Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις μόνοι τους, ισχυριζόμενοι ότι αυτός είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να ολοκληρώσουν πολλές εργασίες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Πράγματι, αυτό είναι το πλεονέκτημα της αυταρχικής ηγεσίας, αλλά η αδυναμία της είναι ότι οι αποφάσεις μπορεί να αντιτίθενται ή να αμφισβητούνται, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την πιθανότητα σύγκρουσης και την άρνηση συνεργασίας. Οι αυταρχικοί ηγέτες υποτιμούν τον βαθμό εξάρτησής τους από τους άλλους. Οι σχολικοί κανόνες που επιβάλλονται χωρίς συζήτηση παραβιάζονται συχνότερα, πράγμα που είναι αντιπαραγωγικό στην αντιμετώπιση των ανάρμοστων συμπεριφορών και του εκφοβισμού (bullying). Η αυταρχική ηγεσία ακολουθεί συχνά την ισχύουσα κατάσταση (status quo) και συγκεκριμένους κανόνες και παραδόσεις, προσφέροντας ελάχιστα όσον αφορά την καινοτομία και την ανάπτυξη. Στα σχολεία που διοικούνται απολυταρχικά, τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα είναι φτωχά, καθώς δεν δίνεται προσοχή στις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών για υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Η φιλελεύθερη ηγεσία ή αλλιώς το μη-παρεμβατικό μοντέλο ηγεσίας (Laissez-faire) χαρακτηρίζεται από την έλλειψη σαφώς καθορισμένων διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων και τη μικρή συμμετοχή του ηγέτη στις διαδικασίες αυτές. Ο χρόνος των συζητήσεων δεν είναι σαφώς ορισμένος, επομένως η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων και της σχολικής διοίκησης είναι ανεπαρκής. Από την άλλη πλευρά, το πλεονέκτημα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι το χαμηλό επίπεδο επιθετικότητας και συγκρούσεων στη σχολική κοινότητα.

Οι πατερναλιστές ηγέτες (Paternalistic) λειτουργούν ως γονεϊκές φιγούρες φροντίζοντας τους υφιστάμενούς τους ως γονείς, χωρίς να τους δίνουν καμία ευθύνη, αρμοδιότητα ή ελευθερία επιλογής. Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας, ο ηγέτης ενδιαφέρεται και φροντίζει το προσωπικό του σχολείου, περιμένοντας ως αντάλλαγμα εμπιστοσύνη, αφοσίωση και υπακοή. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι απόλυτα αφοσιωμένοι σε αυτό που πιστεύει ο διευθυντής, να αποφεύγουν να κάνουν τις δικές τους επιλογές ή να εργάζονται ανεξάρτητα. Επίσης, συνήθως εργάζονται στο ίδιο σχολείο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να ενισχύσουν την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη τους. Η πατερναλιστική ηγεσία τείνει να διαχωρίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς ο σχολικός ηγέτης θα ανταμείψει τους αγαπημένους του εκπαιδευτικούς για την αφοσίωσή τους με ειδική μεταχείριση και ευκαιρίες όπως προγράμματα (projects), εκδρομές, επιμορφώσεις, κ.ά.

Ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας παρέχει τη δυνατότητα να ξεπεραστούν οι αδυναμίες που τείνουν να παρουσιάζουν οι άλλοι τύποι ηγεσίας. Ένας δημοκρατικός σχολικός ηγέτης εξασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά ο βαθμός συμμετοχής ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο. Οι μαθητές δεν θα συμμετέχουν σε κάθε απόφαση και ο ηγέτης μπορεί να μην έχει πάντα τον τελευταίο λόγο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να περιοριστεί στο να διευκολύνει μια συμφωνία μεταξύ του προσωπικού του σχολείου ή ολόκληρης της σχολικής κοινότητας ή να δεχθεί μία απόφαση που ο ίδιος δεν υποστηρίζει.

Η ηγεσία και η ευθύνη μοιράζονται και συχνά υπάρχουν ηγέτες των διάφορων υποομάδων. Όσο περισσότερα μέλη της σχολικής κοινότητας συμμετέχουν στη διαδικασία – ο διευθυντής του σχολείου, το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι μαθητές, το προσωπικό καθαριότητας, το διοικητικό προσωπικό, ίσως και οι γονείς και εξωτερικοί εμπλεκόμενοι φορείς, τόσο πιο σαφής είναι η εικόνα των διαφορετικών συμφερόντων, απόψεων και αξιών. Το πλεονέκτημα της δημοκρατικής σχολικής ηγεσίας έγκειται στη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις και λύσεις που είναι ευρέως αποδεκτές και υποστηριζόμενες, υπό την προϋπόθεση να έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα συμφέροντα και αιτήματα. Η προσπάθεια εκμάθησης που απαιτείται για τις διάφορες ομάδες της σχολικής κοινότητας να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό συμμετοχής τους μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη και ίσως αποθαρρυντική, αλλά σας ανταμοίβει. Η σχολική κοινότητα μπορεί να αναπτύξει μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα με μία ανοιχτή και φιλική ατμόσφαιρα. Τα μέλη της θα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο, θα είναι

πιο αφοσιωμένα, θα δεσμεύονται περισσότερο, θα αναπτυχθεί η επίσημη και η ανεπίσημη επικοινωνία με τη συμμετοχή του σχολικού ηγέτη και της σχολικής κοινότητας. Η πειθαρχία θα βελτιωθεί αν και οι μαθητές αισθάνονται υπεύθυνοι για το σχολείο τους. Το σχολείο θα επιτύχει υψηλότερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα, αν λάβει υπόψη τις διαφοροποιημένες ικανότητες και ταλέντα των μαθητών του.

Επομένως, η δημοκρατική σχολική ηγεσία έχει πολλές δυνατότητες καθώς και προκλήσεις. Όσο περισσότερα μέλη συμμετέχουν, τόσο πιο πολύπλοκες θα είναι οι διαδικασίες συζήτησης, ανάπτυξης, επίτευξης συναίνεσης και λήψης αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο μπορεί οι αυταρχικές συντομεύσεις να σας φαίνονται μια ελκυστική εναλλακτική λύση για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Θεωρούμε ότι αξίζει να καταβληθεί προσπάθεια αντιμετώπισης αυτής της πολυπλοκότητας, καθώς οι μαθητές θα πρέπει να μάθουν πώς να λειτουργούν σε αμφιλεγόμενες και ασαφείς καταστάσεις (βλέπε [Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα](#), σελ. 43). Τα σχολεία που διοικούνται με δημοκρατικό τρόπο στηρίζουν τις κοινωνίες τους εκπαιδεύοντας τους μαθητές τους να γίνουν πολίτες που είναι ικανοί και γεμάτοι αυτοπεποίθηση να λάβουν μέρος σε αμφιλεγόμενες και δυναμικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 1: Ένα στυλ δημοκρατικής ηγεσίας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορεί ένας διευθυντής να διατηρήσει μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα;

Φυλλάδιο Προετοιμασίας 1.1:

Η σημασία του αναστοχασμού και της ανατροφοδότησης: Εξερευνήστε το προφίλ της ομάδας σας μαζί

Ένα εργαλείο για τον αναστοχασμό των εργασιακών χαρακτήρων (team roles) βασισμένο στον Μέρεντιθ Μπέλπιν (Meredith Belbin) (<https://www.belbin.com/>)

Στην δημοκρατική σχολική ηγεσία, τα μέλη του προσωπικού του σχολείου θα πρέπει ιδανικά να σχηματίζουν μία ομάδα. Κάθε εκπαιδευτικός θα δείξει τον χαρακτήρα και τα ιδιαίτερα ταλέντα του/της. Μπορούμε, όμως, να ομαδοποιήσουμε τους τυπικούς τρόπους συμπεριφοράς ή χαρακτήρες, που τείνουν να αναπτύσσονται οι άνθρωποι σε μία ομάδα.

Ένα ιδανικό μοντέλο ομάδας περιλαμβάνει οχτώ διαφορετικούς εργασιακούς χαρακτήρες. Κάθε ένας από αυτούς είναι απαραίτητος για την επιτυχία μιας ομάδας. Κάθε χαρακτήρας έχει τα πλεονεκτήματά και τα μειονεκτήματά του και αν και δεν μπορείτε να αλλάξετε τους ανθρώπους, η εξισορρόπηση των δυνατών και των αδύναμων σημείων τους μέσω των ρόλων των άλλων μελών είναι το κλειδί για την επιτυχία της ομάδας. Το μοντέλο των εργασιακών χαρακτήρων της ομάδας μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να προβληματιστούν σχετικά με τη συνεργασία τους και να εντοπίσουν τις αιτίες για τις επιτυχίες, τις αποτυχίες και τα προβλήματά τους ως ομάδα. Αυτό το εργαλείο μπορεί να βοηθήσει εσάς και το προσωπικό του σχολείου να αξιολογήσετε τις αντιλήψεις σας ο ένας για τον άλλο και να αποσαφηνίσετε τους ρόλους σας.

Χαρακτήρας	Δυνατά χαρακτηριστικά	Αδυναμίες
Συντονιστής (Coordinator)	Οι συντονιστές είναι ηγέτες προσανατολισμένοι στον άνθρωπο. Είναι αξιόπιστοι, κυρίαρχοι και αφοσιωμένοι στους ομαδικούς στόχους. Σκέφτονται θετικά, εκτιμούν τις προσπάθειες των άλλων μελών της ομάδας, ακούνε τους άλλους και έχουν δική τους άποψη.	Οι συντονιστές μπορεί να αναθέτουν πολλά καθήκοντα στους άλλους, αφήνοντας για τον εαυτό τους λίγη δουλειά.
Καθοδηγητής (Shaper)	Οι καθοδηγητές είναι ενεργητικοί ηγέτες εστιασμένοι στο καθήκον με ένα υψηλό κίνητρο για την επιτυχία και τη νίκη. Δεσμεύονται να επιτύχουν και θα «διαμορφώσουν» τους άλλους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.	Οι καθοδηγητές μπορεί να είναι επιθετικοί στην προσπάθειά τους να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν τους στόχους. Δύο ή τρεις καθοδηγητές σε μία ομάδα μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και εσωτερικές διαφωνίες.
Δημιουργικός (Plant)	Οι δημιουργικοί είναι κατασκευαστές ιδεών που χαρακτηρίζονται από υψηλό IQ και εσωστρέφεια, ενώ ταυτόχρονα είναι κυρίαρχοι και ευρηματικοί. Τείνουν να ακολουθούν ριζοσπαστικές προσεγγίσεις και ασχολούνται περισσότερο με σημαντικά ζητήματα παρά με λεπτομέρειες.	Οι δημιουργικοί τείνουν να αγνοούν πρακτικές λεπτομέρειες και προοπτικές και μπορεί να είναι αμελείς.
Ερευνητής (Resource investigator)	Οι ερευνητές αναζητούν ευκαιρίες και αναπτύσσουν επαφές. Είναι καλοί διαπραγματευτές που μπορούν να βρουν σχετικές πληροφορίες, να υποστηρίξουν και να αναπτύξουν ιδέες άλλων. Είναι κοινωνικοί και ενθουσιώδεις, ικανοί στις διασυνδέσεις (liaison work) και στην αναζήτηση πόρων εκτός της ομάδας	Οι ερευνητές τείνουν να χάνουν το ενδιαφέρον τους, μετά από τον αρχικό ενθουσιασμό τους για μία ιδέα. Οι ιδέες τους είναι λιγότερο καινοτόμες και μπορεί να ξεχάσουν να ολοκληρώσουν μία εργασία.

Υλοποιητής (Implementer)	Οι υλοποιητές είναι πειθαρχημένοι, πρακτικοί, άξιοι εμπιστοσύνης και ανεκτικοί. Χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο άγχους και δουλεύουν για την ομάδα με ένα πρακτικό, ρεαλιστικό τρόπο. Τείνουν να αναλαμβάνουν τα καθήκοντα που οι άλλοι δεν θέλουν και τα κάνουν καλά.	Οι υλοποιητές είναι συντηρητικοί, δύσκαμπτοι και ανταποκρίνονται αργά σε νέες δυνατότητες.
Ομαδικός (Team worker)	Οι ομαδικοί είναι κοινωνικοί και έχουν θετική επίδραση στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Διατηρούν το ομαδικό πνεύμα και επιτρέπουν στα άλλα μέλη να συμβάλλουν αποτελεσματικά. Συχνά έχουν διπλωματικές δεξιότητες, καλή αίσθηση του χιούμορ και είναι καλοί ακροατές.	Οι ομαδικοί τείνουν να είναι αναποφάσιστοι σε στιγμές κρίσης και απρόθυμοι να πράξουν με τρόπο που μπορεί να βλάψει τους άλλους.
Ολοκληρωτής (Complete finisher)	Οι ολοκληρωτές δίνουν προσοχή στις λεπτομέρειες και τη διεξοδική εκπλήρωση των εργασιών. Είναι συνεπείς, εργατικοί και υπεύθυνοι.	Οι ολοκληρωτές είναι τελειομανείς, που τείνουν να είναι υπερβολικά αγχωτικοί και ακραίοι. Προτιμούν να μην αναθέτουν σε άλλους τα καθήκοντα.
Αξιολογητής (Monitor evaluator)	Οι αξιολογητές είναι συχνά λογικοί, συγκρατημένοι και ευφυείς. Συμβάλλουν περισσότερο όταν πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις. Είναι ικανοί στην ανάλυση και τη σύγκριση και δεν παραπλανώνται από τα συναισθήματα.	Οι αξιολογητές μπορεί να γίνονται βαρετοί ή υπερβολικά επικριτικοί. Δεν είναι καλοί στο να εμπνέουν τους άλλους και τείνουν να είναι αργοί στη λήψη αποφάσεων.

Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντάμε τους ίδιους χαρακτήρες και με την παρακάτω απόδοση: η Βάση, οι Ερευνητές των διαθέσιμων μέσων, οι Συντονιστές, οι Διαμορφωτές, οι Λεπτολόγοι, οι Εκτιμητές, οι Εργάτες, οι Εφαρμοστές.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι κάθε άτομο έχει προδιάθεση για δύο, τρεις ή μερικές φορές ακόμη περισσότερους από τους ρόλους που περιγράφονται παραπάνω. Ποιον χαρακτήρα θα υιοθετήσει ένα μέλος, εξαρτάται από την ομάδα και τις συνθήκες. Εάν οι εκπαιδευτικοί διαπιστώσουν ότι λείπουν ορισμένοι ρόλοι, θα πρέπει να συζητήσετε πώς και από ποιον μπορεί να καλυφθεί το κενό.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 1: Ένα στυλ δημοκρατικής ηγεσίας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορεί ένας διευθυντής να διατηρήσει μία δημοκρατική σχολική κουλτούρα;

Φυλλάδιο Δράσης 1.1:

Εμπλέκοντας τους ενδιαφερόμενους φορείς στη σχολική διοίκηση

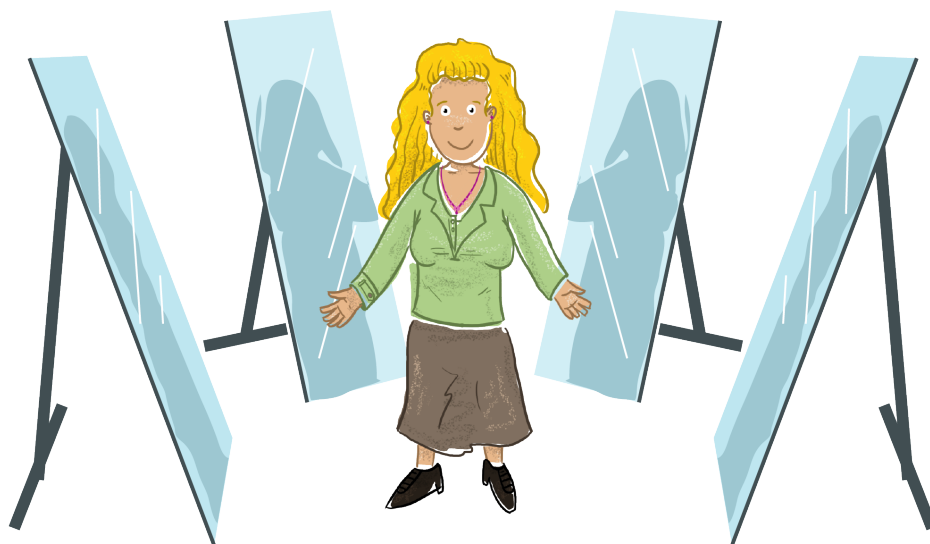
Οι ακόλουθες προτάσεις βασίζονται στο εγχειρίδιο [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#) (αναφερόμενο εδώ ως ΔΣΔ) των Elisabeth Bäckman και Bernard Trafford, Εκδόσεις του Συμβουλίου της Ευρώπης 2007, σελ. 51 – 59.

Σε μία δημοκρατική σχολική κοινότητα, είναι σημαντικό να μπορούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι να συμμετάσχουν στην επικοινωνία, την δικτύωση και τη λήψη αποφάσεων. Με τη συμμετοχή της τοπικής κοινότητας, το σχολείο σας δείχνει ότι δεν επιθυμεί να απομονωθεί, αλλά μάλλον να διαδραματίσει έναν ενεργό ρόλο στην κοινωνία. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας είναι πρωταγωνιστές, όχι θεατές, είτε στον χώρο του σχολείου είτε, αν χρειαστεί, υπερασπίζοντας μία δημοκρατική κοινωνία (βλέπε [ΔΣΔ](#), σελ. 51).

Ως διευθυντής και εμπλεκόμενο μέρος του σχολείου, παίζετε βασικό ρόλο στην υποκίνηση, την πλαισίωση και την ενθάρρυνση για συμμετοχή των υπόλοιπων εμπλεκόμενων μερών. Αυτός ο ρόλος είναι απαιτητικός, καθώς ο αριθμός των μελών του προσωπικού, των μαθητών και των εργαζομένων είναι συχνά ίσος με το εργατικό δυναμικό των μεσαίων επιχειρήσεων. Οι διευθυντές των σχολείων αλληλεπιδρούν στενά με τα εσωτερικά εμπλεκόμενα μέρη, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και το προσωπικό. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι εξωτερικοί φορείς, όπως οι γονείς, οι σχολικές αρχές, οι τοπικοί φορείς χάραξης πολιτικής και οι χορηγοί. Ως διευθυντής, δεν μπορείτε να ελέγξετε τη συμπεριφορά των φορέων αυτών, αλλά μπορείτε να απευθυνθείτε στο κοινό ενδιαφέρον τους για την επιτυχία του σχολείου. Επομένως, η προσωπική και επαγγελματική σας στάση είναι καθοριστική όταν προσπαθείτε να εμπλέξετε στη σχολική ζωή όλους τους ενδιαφερόμενους.

Αναστοχαστείτε πάνω στη στάση σας ως διευθυντής

Εσείς είστε ο βασικός ενδιαφερόμενος. Κατά κύριο λόγο, από εσάς εξαρτάται σε ποιο βαθμό τα υπόλοιπα μέλη και ομάδες αναλαμβάνουν ενεργά την ευθύνη στη σχολική κοινότητα. Επομένως, θα πρέπει να αξιολογήσετε την προσωπική και επαγγελματική σας στάση, καθώς έχει καθοριστικό αντίκτυπο στις αποφάσεις και τις ενέργειές σας (βλέπε [Φυλλάδιο Ενημέρωσης 1.1](#) και [ΔΣΔ](#), σελ. 52, 56).



Όταν αλληλεπιδράτε με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, λειτουργείτε ως δημιουργός δικτύων. Επικοινωνείτε συνεχώς με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και το προσωπικό

του σχολείου, σε επίσημα και σε ανεπίσημα πλαίσια. Βρίσκεστε συχνά σε επαφή με τους τοπικούς φορείς χάραξης πολιτικής, τους εκπροσώπους των σχολικών αρχών και τους χορηγούς που διεκδικούν την προσοχή σας. Προσπαθήστε να εντοπίσετε τα κοινά τους ενδιαφέροντα, στα οποία μπορείτε να απευθυνθείτε.

Αναρωτηθείτε: Γιατί ήθελα να γίνω διευθυντής; Τι είδους σχολείο και κοινωνία θέλω; Με ερωτήσεις όπως

αυτές, μπορείτε να διαμορφώσετε μια σαφέστερη ιδέα για τα οράματα που καθοδηγούν τις ενέργειές σας ως διευθυντής (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 47).

Εσωτερικοί φορείς

Η σχολική ζωή περιλαμβάνει επίσημα και ανεπίσημα πλαίσια που απαιτούν από τον διευθυντή, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να εκτελούν συγκεκριμένους ρόλους αλλά προσφέρουν και ποικίλλες ευκαιρίες. Οι συνεδριάσεις του προσωπικού, οι συναντήσεις γονέων και τα μαθήματα είναι επίσημα πλαίσια, ενώ οι συνομιλίες στους διαδρόμους ή στην αυλή κατά την διάρκεια των διαλειμμάτων είναι ανεπίσημα.

Αν σας φαίνονται πειστικές και χρήσιμες οι παρακάτω προτάσεις, μπορείτε να ξεκινήσετε να τις εφαρμόζετε άμεσα.

Πρώτα βήματα για την συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των μαθητών

- Παρέχετε στους εκπαιδευτικούς τις σχετικές πληροφορίες πριν από έναν σύλλογο, δίνοντάς τους έτσι την ευκαιρία να σχηματίσουν την άποψή τους (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 36).
- Ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν τις απόψεις τους στους συλλόγους. Ακούστε τη συζήτησή τους και ορίστε έναν αναπληρωτή διευθυντή ή μέλος του προσωπικού ως συντονιστή.
- Υποστηρίξτε τα μέλη του προσωπικού που θέλουν να δημιουργήσουν επαφές και δίκτυα με την κοινωνία και εξωτερικούς επαγγελματίες (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 54).
- Βγείτε από το γραφείο σας κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων για να συναντήσετε τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Μην υποτιμάτε αυτά που σας λένε σε ανεπίσημα πλαίσια, καθώς οι εκπαιδευτικοί, όταν σας προσεγγίζουν, έχουν συνήθως ένα σκοπό στο μυαλό τους (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 57).
- Προσπαθήστε να μάθετε τα ονόματα όσο το δυνατόν περισσότερων μαθητών. Για παράδειγμα, μία διευθύντρια στην Ουκρανία το κατάφερε με μικρά βήματα προσκαλώντας όλους τους μαθητές σε ομάδες για ένα απογευματινό τσάι στο γραφείο της.

Εμπλέκοντας τους ενδιαφερόμενους φορείς: μέτρα για προχωρημένους

- Καθορίστε καθήκοντα ρουτίνας και αναθέστε τα στο προσωπικό του σχολείου, αρχικά ίσως για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Δίνοντας στους εκπαιδευτικούς μία εικόνα για τη σχολική διοίκηση σας δίνει τη δυνατότητα να εστιάσετε σε σημαντικά θέματα. Με την ανάληψη περισσότερων ευθυνών, το προσωπικό ταυτίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το σχολείο (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 58). Έτσι, εμπιστευέστε τους εκπαιδευτικούς αντί να τους ελέγχετε.
- Αυξήστε ή βελτιώστε τις ευκαιρίες συνάντησης των εκπαιδευτικών και των μαθητών εκτός της τάξης, όπως κοινόχρηστα κυλικεία, αίθουσες για φαγητό και χώροι αναψυχής (βλέπε [ΑΣΔ](#), σελ. 48). Για περισσότερες ιδέες και προτάσεις, δείτε τις ενότητες της διατροφής και της σωματικής άσκησης σε αυτήν την ιστοσελίδα για τους διευθυντές.
- Οργανώστε μία ομάδα εκπαιδευτικών και μαθητών για να δημιουργήσετε μία ελκυστική ιστοσελίδα για το σχολείο σας. Η ιστοσελίδα σας μπορεί να εξυπηρετεί την δημοκρατική σχολική κοινότητα, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τα τρέχοντα θέματα και ζητήματα. Προσκαλέστε όλους τους ενδιαφερόμενους να συνεισφέρουν σε αυτήν την ιστοσελίδα.
- Προσκαλέστε στο σχολείο σας τους γονείς, τους περιφερειακούς διευθυντές, τους τοπικούς φορείς χάραξης πολιτικής, τους χορηγούς, και/ή τα μέσα ενημέρωσης. Οργανώστε συναντήσεις με το προσωπικό και τους μαθητές. Συζητήστε: Ποιο είναι το καλύτερο σχολείο για αυτήν την κοινότητα; Τι είδους εκπαίδευση προετοιμάζει καλύτερα τους μαθητές μας για το μέλλον τους; Γιατί είναι σημαντικό ένα σχολείο να αποτελεί παράδειγμα δημοκρατικής κουλτούρας;

Για περισσότερες προτάσεις σχετικά με τον τρόπο συμμετοχής των φορέων, κοιτάξτε τα Θέματα 2 – 4.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 2: Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα

Βασικά Ερωτήματα: Σε ποιες ικανότητες βασίζεται μία δημοκρατική κοινωνία; Πώς μπορούν να αποκτηθούν και να εφαρμοστούν στο σχολείο;

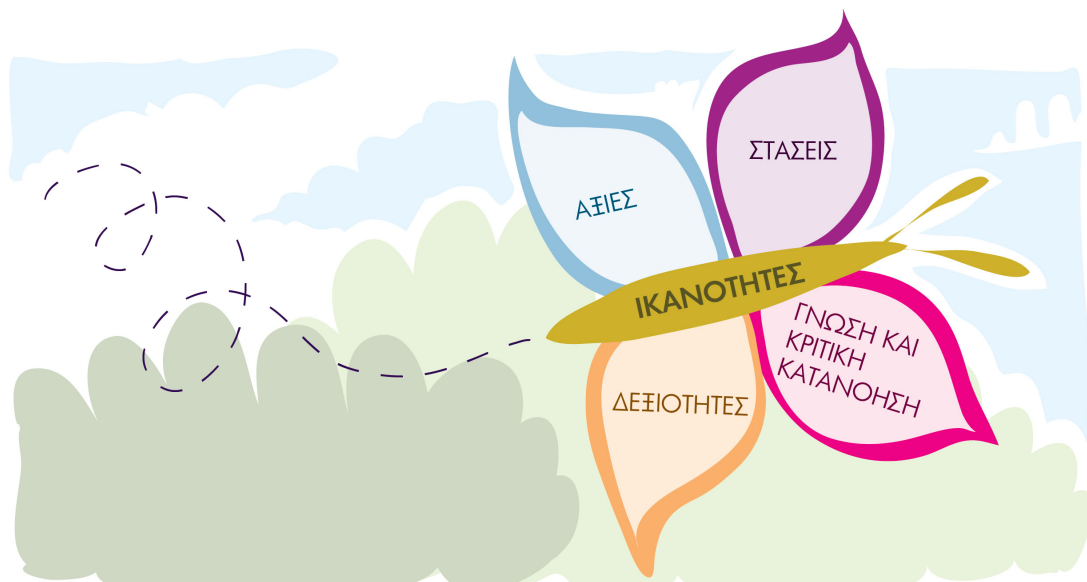
Φυλλάδιο Ενημέρωσης 2.1:

Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα (CDC)– μία οπτική εξέλιξης για το σχολείο και την κοινωνία

Οι δημοκρατικοί θεσμοί εξαρτώνται από την συγκατάθεση και την υποστήριξη των πολιτών. Τα θεσμικά πλαίσια δεν μπορούν να λειτουργήσουν αν οι άνθρωποι που προορίζονται να υπηρετήσουν, τα απορρίπτουν ή τους αντιτίθενται ή δεν είναι σε θέση να συμμετάσχουν σε αυτά. Επομένως, μία δημοκρατική κουλτούρα είναι απαραίτητη για δημοκρατικές χώρες και το σχολείο είναι το μέρος όπου οι νεαροί πολίτες μπορούν να μάθουν, να εφαρμόσουν και να κατανοήσουν τι είναι η δημοκρατική κουλτούρα.

Η «Δημοκρατική κουλτούρα» είναι ένας αόριστος όρος και γι' αυτό είναι δύσκολο να τον διαχειριστούν οι ειδικοί. Το Συμβούλιο της Ευρώπης ξεκίνησε ένα πρόγραμμα (2014 – 2017) με το οποίο προσπάθησε να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, αναπτύσσοντας ένα μοντέλο ικανοτήτων για να περιγράψει τις διαφορετικές διαστάσεις της δημοκρατικής κουλτούρας και να προσδιορίσει τις ικανότητες που συμβάλλουν στη δημοκρατική πολιτισμική ταυτότητα ενός ατόμου.

Το μοντέλο ικανοτήτων του Συμβουλίου της Ευρώπης, Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα, περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις – αξίες, στάσεις, δεξιότητες και γνώση και κατανόηση. Ο όρος «ικανότητα» ορίζεται ως «η δυνατότητα κινητοποίησης και ανάπτυξης των σχετικών αξιών, στάσεων, δεξιοτήτων, γνώσεων ή/και κατανόησης, προκειμένου να ανταποκριθείς κατάλληλα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες...σε ένα δεδομένο πλαίσιο» (*Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα* σελ. 23).



Το μοντέλο ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα εγκρίθηκε από την Επιτροπή Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης, επιτρέποντας έτσι τη χρήση του σε όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ευρώπης.

Μία δημοκρατική σχολική κοινότητα μπορεί να προσφέρει ένα μοντέλο δημοκρατικής κουλτούρας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μαθητές σας έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν τις ικανότητες της δημοκρατικής κουλτούρας μέσω της εμπειρίας και της πρακτικής. Εσείς, ως διευθυντής του σχολείου, και οι εκπαιδευτικοί λειτουργείτε ως πρότυπα που δείχνουν στους μαθητές σας τα συμπεριφοριστικά μοτίβα και τις ικανότητες που προάγουν ή δρουν ενάντια στην δημοκρατική κουλτούρα στο σχολείο σας.

Επομένως, είναι σημαντικό εσείς και το προσωπικό του σχολείου να σκεφτείτε τι μηνύματα μεταδίδετε μέσω της συμπεριφοράς σας. Το παραπάνω μοντέλο ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα μπορεί να χρησιμεύσει ως κατευθυντήρια γραμμή.

Το μοντέλο για δημοκρατική κουλτούρα του Συμβουλίου της Ευρώπης περιλαμβάνει τις παρακάτω ικανότητες:

Αξίες

- Το να δίνεις αξία στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια και τα ανθρώπινα δικαιώματα
- Το να δίνεις αξία στην πολιτιστική πολυμορφία
- Το να δίνεις αξία στην δημοκρατία, το δίκαιο, τη δικαιοσύνη, την ισότητα και το Κράτος Δικαίου (Rule of Law)

Στάσεις

- Δεκτικότητα στην πολιτισμική ετερότητα και άλλες πεπειθήσεις, στις απόψεις του κόσμου και τις πρακτικές
- Σεβασμός
- Κοινωνική συνείδηση
- Υπευθυνότητα
- Αυτάρκεια
- Ανοχή στην ασάφεια

Δεξιότητες

- Δεξιότητες αυτόνομης μάθησης
- Δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης
- Δεξιότητες ακρόασης και παρατήρησης
- Ενσυναίσθηση
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Γλωσσικές, επικοινωνιακές και πολυγλωσσικές δεξιότητες
- Δεξιότητες συνεργασίας
- Δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων

Γνώση και κριτική κατανόηση

- Γνώση και κριτική κατανόηση του εαυτού μας
- Γνώση και κριτική κατανόηση γλώσσας και επικοινωνίας
- Γνώση και κριτική κατανόηση του κόσμου

Αυτό το σύνολο των ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα λειτουργεί ως ένα πλαίσιο αναφοράς για όλες τις ενότητες των διευθυντών στην ιστοσελίδα.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 2: Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα

Βασικά Ερωτήματα: Σε ποιες ικανότητες βασίζεται μία δημοκρατική κοινωνία; Πώς μπορούν να αποκτηθούν και να εφαρμοστούν στο σχολείο;

Φυλλάδιο Προετοιμασίας 2.1:

Υποστήριξη των μαθητών στην απόκτηση ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα (CDC)

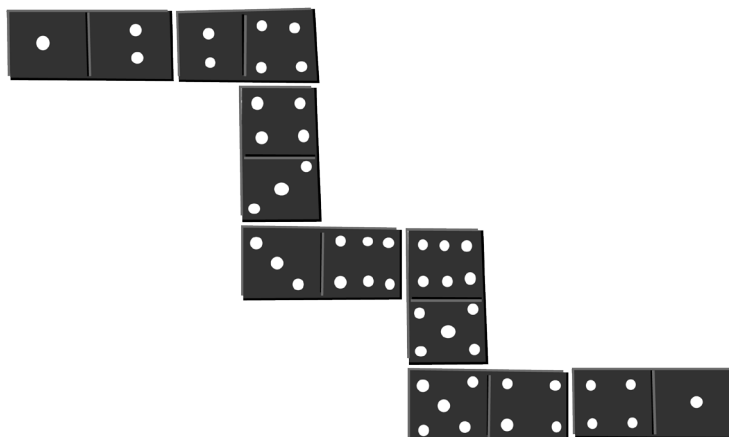
Οι μαθητές μαθαίνουν ομαδοποιημένες ή ολιστικά τις ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα, συνδέοντας τις αξίες, τις δεξιότητες, τις στάσεις και τη γνώση και κατανόηση. Αποκτούν τις ικανότητες αξιοποιώντας τις στην πράξη και κυρίως μέσω της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας μεταξύ τους. Τίθεται έτσι το ερώτημα του τι μπορούν να κάνουν οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής για να ανταποκριθούν στις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών τους. Το φυλλάδιο αυτό εστιάζει στην καθοριστική επίδραση της υποστηρικτικής μεθοδολογίας και του μαθησιακού περιβάλλοντος για τις CDC (Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα). Για πληρέστερη περιγραφή και αναφορές, βλέπε [Πλαίσιο Αναφοράς των Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα, Βιβλίο 3, Συμβουλές για Εφαρμογή](#), σελ. 92 f.

Σε επίπεδο τάξης

- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα «ανοιχτό, συμμετοχικό και με σεβασμό περιβάλλον στην τάξη» που προσφέρει στους μαθητές έναν ασφαλές χώρο μάθησης. Σε αυτόν, μπορούν να αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις και τα συναισθήματά τους.
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους μαθητές να αναλάβουν την ευθύνη για την μάθησή τους και να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των μαθημάτων.

Σε επίπεδο σχολείου

- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συνεργαστούν διαθεματικά για να διευκολύνουν τις μορφές συνεργατικής μάθησης.
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συνεργαστούν για να συμπεριλάβουν τις CDC (Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα) στο πρόγραμμα σπουδών και να εξασφαλίσουν ισότητα για όλους τους μαθητές.
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν «να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους μαθητές να αποκτήσουν θετικές εμπειρίες συμμετοχής υψηλής ποιότητας μέσω σχεδίων εργασίας (project) που εστιάζουν σε θέματα που είναι σημαντικά για τους ίδιους τους μαθητές» (βλέπε τη μελέτη περίπτωσης στο [Φυλλάδιο Ενημέρωσης 3.1](#)). Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τόσο στο σχολείο (βλέπε Θέμα 3) όσο και στην τοπική κοινότητα.
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να οργανώσουν εξωσχολικές δραστηριότητες με θέματα EDC/HRE
- Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να οργανώσουν σχέδια εργασίας (project) EDC/HRE, π.χ. η αντιπαράθεση στην κοινωνία (βλέπε <https://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>).



Σε επίπεδο σχολείου, ο διευθυντής διαδραματίζει βασικό ρόλο στη δημιουργία υποστηρικτικών μαθησιακών περιβαλλόντων και ευκαιριών για τους μαθητές στην εκμάθηση των CDC (Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα), μέσω ενθάρρυνσης, υποστήριξης και συντονισμού. Για παράδειγμα, η εκμάθηση των CDC (Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα) θα μπορούσε να συμπεριληφθεί τακτικά στην ατζέντα των συνεδριάσεων του προσωπικού.

Η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων σχετικά με αμφιλεγόμενα θέματα μέσα σε ένα ασφαλές κλίμα αμοιβαίου σεβασμού μπορεί να προάγει την ανάπτυξη ενός συνόλου ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω

- Γλωσσικές ικανότητες όπως η δυνατότητα να εκφράζεσαι με σαφήνεια και συντομία·
- Αυτάρκεια και ενσυναίσθηση·
- Ανοχή στην ασάφεια·
- Αξία στη δημοκρατία και τη δικαιοσύνη·
- Γνώση και κριτική κατανόηση του υπό συζήτηση θέματος..

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 2: Ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα

Βασικά Ερωτήματα: Σε ποιες ικανότητες βασίζεται μία δημοκρατική κοινωνία; Πώς μπορούν να αποκτηθούν και να εφαρμοστούν στο σχολείο;

Φυλλάδιο Δράσης 2.1:

Η δήλωση αποστολής του σχολείου – ένα σχέδιο εργασίας (project) για όλο το σχολείο

Η δήλωση αποστολής του σχολείου – Κρατήστε τη Σύντομη κι Απλή (Keep it Short and Simple - KISS)

Πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα και σχολεία, καθώς επίσης επιχειρήσεις και κυβερνητικά ιδρύματα χρησιμοποιούν δηλώσεις αποστολής. Μία δήλωση αποστολής του σχολείου είναι κάτι σαν επαγγελματική κάρτα για τους εξωτερικούς συνεργάτες και ένα σημείο αναφοράς για την καθημερινή εργασία στο σχολείο, μία υπενθύμιση του κοινού οράματος και των κατευθυντήριων γραμμών για την σχολική κοινότητα.

Μία δήλωση αποστολής του σχολείου πρέπει να ακολουθεί την αρχή *Κρατήστε τη Σύντομη κι Απλή* (KISS principle – *Keep It Short and Simple*). Εν συντομία, και χωρίς να απευθύνεται σε ειδικούς, επισημαίνει την προοπτική ανάπτυξης ή τις βασικές αρχές που καθορίζουν το κοινό όραμα και το προφίλ του σχολείου. Μία δήλωση αποστολής ούτε εξηγεί τους λόγους για τις επιλογές που έγιναν, ούτε παρέχει πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή. Πρέπει να είναι φιλόδοξη, αλλά με εφικτό στόχο. Πρέπει να είναι ανοιχτή για κριτική και αναθεώρηση αλλά να θυμάστε πως αν αλλάζει συχνά, θα χάσει την αξιοπιστία της.

Βλέπε

https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html

https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml

Επικεντρωθείτε σε μία απλή ερώτηση στον καταιγισμό ιδεών

Μία σχολική κοινότητα είναι ετερογενής, καθώς συγκεντρώνει δύο ή τρεις γενιές, επαγγελματίες εκπαιδευτικούς, παιδιά και εφήβους. Αν συμπεριληφθούν και οι γονείς, τότε η σχολική κοινότητα μοιάζει με ένα μικρόκοσμο της ποικιλομορφίας και του πλουραλισμού στην κοινωνία γενικά. Σε τέτοιες σύγχρονες κοινωνίες, η πρόκληση για την δημοκρατία είναι να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι πολίτες, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους, συμμετέχουν και κατανοούν ό,τι είναι στην ατζέντα, διαφορετικά η λήψη αποφάσεων θα γίνει προνόμιο μίας ελίτ ειδικών.

Έτσι, η διαδικασία δημιουργίας μίας δήλωσης σχολικής αποστολής θα πρέπει να ξεκινάει με ένα στάδιο καταιγισμού ιδεών σε κάθε ομάδα – στην ομάδα των επικεφαλής του σχολείου, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Για αυτήν την απόπειρα καταιγισμού ιδεών, είναι σημαντική η επιλογή μίας ουσιαστικής ερώτησης για όλες τις ομάδες. Για μια δήλωση αποστολής που αναδεικνύει έναν βασικό στόχο, αρκεί ένα απλό, ανοικτό ερώτημα, όπως «Πώς ορίζεται ένα καλό σχολείο;» Το ερώτημα πρέπει να επιτρέπει σε κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας να απαντάει με βάση το επίπεδο κατανόησής του και με βάση την προσωπική ή επαγγελματική του εμπειρία. Με άλλα λόγια, ο καθένας θα πρέπει να είναι σε θέση να ενεργεί ως ειδικός. Ο διευθυντής και το προσωπικό του σχολείου θα πρέπει να συζητήσουν την επιλογή και την διατύπωση του βασικού ερωτήματος και να σκεφτούν τις επιπτώσεις στην τελική δήλωση αποστολής.

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) ξεκινάει με τις ιδέες, τα ενδιαφέροντα και τα συμφέροντα όλων των ατόμων. Συνεπώς, θα πρέπει να αναμένεται μία μεγάλη ποικιλία σκέψεων που αντικατοπτρίζει μία πλουραλιστική κοινότητα. Για να καταλήξουμε σε μία απλή δήλωση, είναι απαραίτητη μία διαδικασία ενσωμάτωσης και ιεράρχησης προτεραιοτήτων, όπως γίνεται και στη δημοκρατική λήψη αποφάσεων και στη χάραξη πολιτικής. Στην EDC/HRE, διαφορετικά μοντέλα παρουσιάζουν τον τρόπο να οργανώσετε τέτοιες διαδικασίες καταιγισμού ιδεών. Είναι κατάλληλες για μαθητές όλων των ηλικιακών ομάδων, εκπαιδευτικούς, διευθυντές και γονείς. Όπως προαναφέρθηκε, η όλη διαδικασία καταιγισμού ιδεών επικεντρώνεται στο ίδιο ερώτημα σε κάθε ομάδα.

- **Σκέψου – Σε ζευγάρια – Μοιράσου (Think – Pair – Share)** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Ο τοίχος της σιωπής** <https://www.living-democracy.com/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

Πλαίσιο συζήτησης και λήψης αποφάσεων

Χρησιμοποιήστε το θεσμικό πλαίσιο που εφαρμόζεται στο σχολείο σας (βλέπε [Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1](#)). Διαφορετικά, ακολουθήστε αυτόν τον σχεδιασμό για να σχηματίσετε ομάδες για τον συγκεκριμένο σκοπό. Ένα εκλεγμένο συμβούλιο εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, υπό την προεδρία του διευθυντή του σχολείου, θα πρέπει στο τέλος να εγκρίνει το προσχέδιο της δήλωσης αποστολής. Αυτή η μορφή αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας εξασφαλίζει ότι όλες οι ομάδες των ενδιαφερομένων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, εκπροσωπούνται ισότιμα. Για να εξασφαλίσετε ευρεία υποστήριξη και αναγνώριση της δήλωσης αποστολής, είναι σκόπιμο να θέσετε την απαραίτητη ως προϋπόθεση για έγκριση 75 ή 80% (βλέπε [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), εκδόσεις ΣΤΕ 2007, σελ. 36 f).

Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα (CDC) ως δήλωση αποστολής του σχολείου

Η δήλωση αποστολής του σχολείου θα πρέπει να αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την σχολική κοινότητα, επομένως το περιεχόμενό της δεν πρέπει να αποκλείει κανέναν λόγω ηλικίας, θρησκευτικών πεποιθήσεων, εθνικής καταγωγής, φύλου, προσωπικών ή ομαδικών συμφερόντων. Δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με κάποια συγκεκριμένη άποψη ή ομάδα αλλά να δίνει έμφαση στις βασικές αρχές και σε μία αναπτυσσόμενη αντίληψη που μπορούν να υποστηρίξουν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Πιστεύουμε ότι οι CDC (βλέπε [Φυλλάδιο Ενημέρωσης 2.1](#)) πληρούν αυτά τα κριτήρια.

«Οι CDC και μία ολική σχολική προσέγγιση προσφέρουν μία πολύτιμη προοπτική εξέλιξης για τα σχολεία σχετικά με το πώς να γίνουν πιο δημοκρατικά, λαμβάνοντας υπόψη βασικούς τομείς της σχολικής ζωής όπως διδασκαλία και μάθηση, σχολική διοίκηση και κουλτούρα και συνεργασία με την κοινότητα. Με τον τρόπο αυτό, η ανάπτυξη μίας δημοκρατικής σχολικής κουλτούρας και των ικανοτήτων της στους εκπαιδευόμενους γίνεται σχολική αποστολή.» ([Πλαίσιο Αναφοράς των Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα, Βιβλίο 3](#), σελ. 96.)

Περίληψη της διαδικασίας συζήτησης και λήψης αποφάσεων

- Καταιγισμός ιδεών στην τάξη, στις συναντήσεις γονέων και προσωπικού (βλέπε λεπτομέρειες παραπάνω).
- Οι εκπρόσωποι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του καταιγισμού ιδεών στην ομάδα εργασίας, της οποίας έργο είναι να συντάξει μία δήλωση αποστολής. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει εθελοντές που εκπροσωπούν όλες τις ομάδες της σχολικής κοινότητας.
- Το προσχέδιο της δήλωσης αποστολής παρουσιάζεται σε κάθε τάξη, στο προσωπικό και τους γονείς. Μέλη της ομάδας εργασίας για το προσχέδιο συμμετέχουν σε κάθε συνάντηση, εξηγούν τις αποφάσεις τους και παίρνουν ανατροφοδότηση.
- Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας συζητά τα σχόλια που έλαβε και οριστικοποιεί το προσχέδιό της.
- Μετά, το σχολικό συμβούλιο, είτε έχει ήδη καθοριστεί είτε δημιουργείται για το συγκεκριμένο σκοπό (ad hoc), εγκρίνει με πλειοψηφία την δήλωση αποστολής του σχολείου.

Ανατροφοδότηση και εφαρμογή

- Η δήλωση αποστολής εκθέτεται σε περίοπτη θέση στην ιστοσελίδα του σχολείου, στα φυλλάδια για τους επισκέπτες και τους νέους γονείς και σε αφίσες στην αίθουσα του προσωπικού και σε κάθε τάξη.
- Οι μαθητές συζητούν με τους εκπαιδευτικούς την εμπειρία της δημοκρατικής συμμετοχής τους σε αυτή τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συνδέοντάς την με την έννοια της δημοκρατικής σχολικής κουλτούρας.
- Εκπρόσωποι των γονέων δίνουν ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμμετοχή τους σε μία συνάντηση του προσωπικού.

Η σχολική κοινότητα συζητά τα επόμενα βήματα για την εφαρμογή της δήλωσης αποστολής.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 3: Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση για την EDC/HRE

Βασικό ερώτημα: Πώς λειτουργεί στην πράξη η δημοκρατική σχολική ηγεσία;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 3.1:

Βασικές αρχές για τη δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση

Βασισμένο στο [Πλαίσιο Αναφοράς των Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα, Βιβλίο 3](#), σελ. 97.

1. Σεβασμός για το τοπικό πλαίσιο και τους τοπικούς τρόπους λειτουργίας

Μία κουλτούρα που επιβάλλεται από έναν ηγέτη, είτε στην κοινωνία είτε στο σχολείο είναι αυταρχική και όχι δημοκρατική. Μία δημοκρατική κουλτούρα αναπτύσσεται μέσω της συμμετοχής των πολιτών και σε ένα σχολικό περιβάλλον μέσω όλων των εμπλεκόμενων μερών τα οποία χρειάζονται ενθάρρυνση για να προσφέρουν τις γνώσεις τους.

2. Ενδυνάμωση όλων των εμπλεκόμενων μερών να αναπτύξουν τις δικές τους λύσεις σε προκλήσεις βασισμένες σε μία αξιολόγηση της κατάστασης

Δεν υπάρχει μία ενιαία λύση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα σε διαφορετικά ιδρύματα και χώρες. Οι βασικοί ενδιαφερόμενοι κατανοούν καλύτερα τις συγκεκριμένες προκλήσεις, μέσω μίας αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης σε ένα σχολείο, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών και των ικανοτήτων, και ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις δικές τους εξατομικευμένες δράσεις. Αυτό με τη σειρά του αυξάνει την αίσθηση ευθύνης των συμμετεχόντων και τα κίνητρα για αλλαγή.

3. Ενθάρρυνση της μάθησης στην πράξη μέσω της συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων

Οι δημοκρατικές ικανότητες αναπτύσσονται καλύτερα μέσω της καθημερινής πρακτικής, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, της ισότιμης επικοινωνίας με σεβασμό, και των δημοκρατικών μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης. Αυτό απαιτεί μία συνεργασία με δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών – από μαθητές, εκπαιδευτικούς, διευθυντές και γονείς έως τις τοπικές αρχές και άλλους φορείς της κοινότητας. Επιπλέον, καταδεικνύει την ζωτική σημασία των εκπαιδευτικών θεσμών γενικά στη διαδικασία της μάθησης και της προώθησης της δημοκρατικής κουλτούρας.

Οι μαθητές, μέσω της συμμετοχής τους στο σχολείο, αποκτούν τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη δημοκρατική ιδιότητα του πολίτη στην ενήλικη ζωή. Με τον τρόπο αυτό, μαθαίνουν «για» και «μέσω» της δημοκρατίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην EDC/HRE ως ολική σχολική προσέγγιση. Βλέπε: <https://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

4. Ενσωμάτωση της ανάπτυξης ικανοτήτων στη διαδικασία του σχολικού σχεδιασμού

Οι αλλαγές στη σχολική κουλτούρα είναι πιο βιώσιμες όταν ενσωματώνονται στην διαδικασία του επίσημου σχολικού σχεδιασμού, όπως στη δημιουργία της δήλωσης αποστολής του σχολείου (βλέπε [Φυλλάδιο Δράσης 2.1](#)).

5. Μακροπρόθεσμη υποστήριξη τοπικών σχεδίων (project) και πρωτοβουλιών

Χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια για να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή και να αλλάξουν οι τρόποι αλληλεπίδρασης και πρακτικών στα σχολεία. Η συστημική αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί με μία μόνο προσπάθεια. Η μακροπρόθεσμη υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας για εμφανή αποτελέσματα και μία βιώσιμη επίδραση. Αυτή είναι η αρχή του να κάνουμε μικρά βήματα αντί να επιχειρήσουμε ένα μεγάλο άλμα. Χρειάζεται, επίσης, υπομονή, δίνοντας στους ανθρώπους χρόνο να προσαρμοστούν στην δημοκρατική αλλαγή, ξεκινώντας με τους ενδιαφερόμενους που έχουν ήδη δεσμευτεί και ενδιαφέρονται για τη δημοκρατική σχολική ηγεσία.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 3: Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση για την EDC/HRE

Βασικό ερώτημα: Πώς λειτουργεί στην πράξη η δημοκρατική σχολική ηγεσία;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 3.2:

Η δυναμική της μαθητικής συμμετοχής με βάση το σχέδιο εργασίας (project)

Μελέτη περίπτωσης

Σ'ένα γυμνάσιο μιας ευρωπαϊκής πόλης, οι μαθητές της 3ης γυμνασίου ξεκίνησαν ένα σχέδιο εργασίας (project) στο μάθημα της γεωγραφίας. Ήταν δυσαρεστημένοι με την κατάσταση των σχολικών εγκαταστάσεων και επιθυμούσαν να κάνουν προτάσεις για βελτίωση. Ο εκπαιδευτικός συμφώνησε να δώσει στους μαθητές τον απαιτούμενο χρόνο, οι οποίοι εργάστηκαν ατομικά ή σε μικρές ομάδες. Αξιολόγησαν την κατάσταση των σχολικών κτιρίων και του εξωτερικού περιβάλλοντος, στη συνέχεια καταχώρησαν τα ευρήματά τους σε αφίσες μαζί με ανάλυση, φωτογραφίες και αρχιτεκτονικά σχέδια. Επεξεργάστηκαν προτάσεις για βελτίωση και έφτιαξαν αφίσες και μακέτες για να εκφράσουν ξεκάθαρα τη γνώμη τους.

Εκείνον τον καιρό, η δημοτική διοίκηση σχεδίαζε μία σημαντική ανακαίνιση του σχολείου και της γύρω περιοχής. Κατά τη διάρκεια μίας επίσκεψης στο σχολείο, εκπρόσωποι της πολεοδομίας επισκέφτηκαν και την έκθεση με τις αφίσες και τις μακέτες των μαθητών. Κάλεσαν μία ομάδα μαθητών να παρουσιάσει τις ιδέες τους στο γραφείο σχεδιασμού. Οι πολεοδόμοι εκτίμησαν τις προσπάθειες των μαθητών να δημιουργήσουν ένα σχολικό περιβάλλον που καλύπτει τις ανάγκες των παιδιών και των νέων και υιοθέτησαν μερικές από τις προτάσεις τους. Ο διευθυντής του σχολείου υποστήριξε αυτήν την προσέγγιση και ενημέρωσε τα μέλη του προσωπικού κατά τη διάρκεια μίας συνεδρίασης. Οι μαθητές είχαν ήδη περάσει τις τελικές εξετάσεις τους μέχρι να υλοποιηθούν οι ιδέες τους.



Οι σχολικές εγκαταστάσεις βρίσκονται δίπλα σε ένα μικρό ποτάμι, αλλά η όχθη δεν ήταν ωραίο θέαμα λόγω των θάμνων και των αγριόχορτων που είχαν φυτρώσει και έμεναν για πολλά χρόνια απεριποίητα. Μία ομάδα μαθητών πρότεινε τον καθαρισμό της όχθης του ποταμού και την δημιουργία ενός χώρου αναψυχής με παγκάκια για τους μαθητές με θέα το ποτάμι (βλέπε την μακέτα παραπάνω). Η πολεοδομία υιοθέτησε αυτήν την ιδέα. Η φωτογραφία στα δεξιά παρουσιάζει το αποτέλεσμα μερικά χρόνια αργότερα – η περιοχή έχει καθαριστεί και πέτρινα καθίσματα μπορούν να φιλοξενήσουν μικρές ομάδες μαθητών.

Ανάλυση

Οι μαθητές ξεκίνησαν το σχέδιο εργασίας (project), επέλεξαν το θέμα επειδή είχε άμεση σχέση με τα ενδιαφέροντά τους και ήταν πρόθυμοι να δουν βελτιώσεις στο σχολείο τους. Έθεσαν καθήκοντα που ήταν πιο σύνθετα και χρονοβόρα απ'ό,τι συνήθως απαιτεί ένας εκπαιδευτικός, αλλά συχνά βλέπουμε ένα υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης στα σχέδια εργασίας (project) που οργανώνονται από τους ίδιους τους μαθητές. Το σχέδιο εργασίας (project) τους επικεντρώθηκε σε πραγματικά θέματα της σχολικής ζωής και η δουλειά τους είχε ως αποτέλεσμα δράσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και να παρουσιαστούν δημόσια.

Οι μαθητές υλοποίησαν το σχέδιο εργασίας τους στο μάθημα της γεωγραφίας, το οποίο απαιτούσε αλλαγή στο σχεδιασμό του μαθήματος. Ο εκπαιδευτικός αποδέχτηκε το ρόλο του. Ανταποκρίθηκε γρήγορα στα ενδιαφέροντα των μαθητών, τους έδωσε το χρόνο που χρειάζονταν και έδειξε ευελιξία στο σχεδιασμό του μαθήματος. Έτσι, τους παρέιχε τον απαιτούμενο χρόνο. Ο εκπαιδευτικός καθώς και ο διευθυντής επέτρεψαν στους μαθητές να προχωρήσουν με το έργο τους, προσφέροντάς τους υποστήριξη, καθοδήγηση, ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.

Το έργο (project) των μαθητών εξαρτήθηκε από την προθυμία του εκπαιδευτικού και του διευθυντή να το επιτρέψουν. Αυτό μας οδηγεί να εστιάσουμε σε ένα ενδεχόμενο. Φανταστείτε έναν εκπαιδευτικό ή έναν διευθυντή με διαφορετική νοοτροπία, οι οποίοι θα είχαν απορρίψει αυτή την πρωτοβουλία. Η θετική απάντηση από την πολεοδομία είναι ακόμη ένα ενδεχόμενο. Για να το θέσουμε απλά, ήταν καθαρή τύχη ότι οι μαθητές τράβηξαν την προσοχή των πολεοδόμων, οι οποίοι αναγνώρισαν τις γνώσεις των νέων. Ήταν η σωστή χρονική στιγμή. Ένα χρόνο νωρίτερα ή αργότερα, το σχέδιο εργασίας (project) των μαθητών δεν θα μπορούσε να έχει τον ίδιο αντίκτυπο. Ωστόσο, υπό τις επικρατούσες συνθήκες, οι μαθητές μπόρεσαν να επηρεάσουν την ανάπτυξη του σχολικού τους περιβάλλοντος πολύ πιο δραστικά απ'ό,τι εντός του τυποποιημένου πλαισίου της μαθητικής συμμετοχής (βλέπε [Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1](#), [Διάγραμμα στο Φυλλάδιο Δράσης 3.1.b](#)).

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι το σχέδιο εργασίας (project) και η θετική εμπειρία συμμετοχής έδωσαν την ευκαιρία στους μαθητές να αποκτήσουν ένα σύνολο ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα ([CDC](#)):

- Στάση: κοινωνική συνείδηση, ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες της κοινότητας (CDC σελ. 41)
- Αυτάρκεια: αίσθημα εμπιστοσύνης για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων (CDC σελ. 42)
- Δεξιότητες αυτόνομης μάθησης (CDC σελ.44)
- Δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης (CDC σελ.44)
- Δυνατότητα επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης (CDC σελ.48)

Συμπεράσματα

Οι πρωτοβουλίες των μαθητών είναι τυχαίες – αυθόρμητες και απρόβλεπτες. Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν επαρκώς ώστε να αναπτύξουν τη δυναμική τους.

Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες αναστοχασμού και αξιολόγησης, καθώς είναι απαραίτητα για αειφόρο μάθηση βασισμένη σε σχέδια εργασίας (project) και ενεργό συμμετοχή. Διαφορετικά, τα θετικά συναισθήματα και οι αναμνήσεις μπορεί να ξεθωριάσουν, αφήνοντας μικρή επίδραση στις ικανότητες για δημοκρατική κουλτούρα.

Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να γνωρίζουν σε ποιο βαθμό η συμμετοχή των μαθητών εξαρτάται από την υποστήριξή τους. Με τις καθημερινές μας επιλογές και αποφάσεις παρέχουμε τις δυνατότητες για την υλοποίηση ή μη έργων.

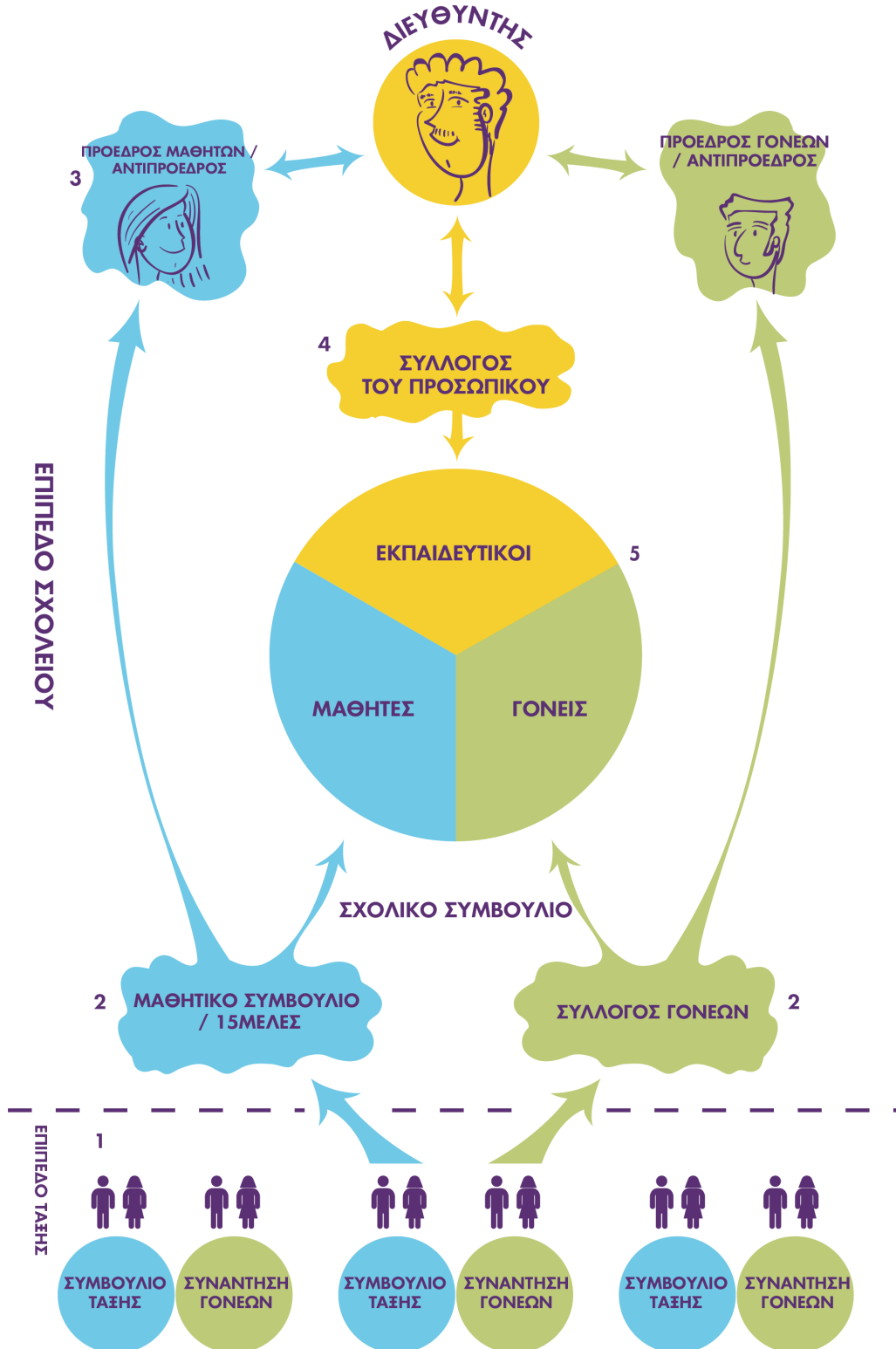
Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 3: Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση για την EDC/HRE

Βασικό ερώτημα: Πώς λειτουργεί στην πράξη η δημοκρατική σχολική ηγεσία;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 3.1:

Ένα πλαίσιο συμμετοχής και λήψης αποφάσεων στο σχολείο

Τα νούμερα 1 – 5 αναφέρονται παρακάτω στις σημειώσεις..



Σημειώσεις

Πριν αρχίσει μία συζήτηση για θέματα και αποφάσεις, πρέπει να εφαρμοστούν κανόνες για να απαντηθεί το ερώτημα «ποιος αποφασίζει τι;». Όπως μία κοινότητα σε εθνικό επίπεδο, έτσι και μία σχολική κοινότητα χρειάζεται ένα επίσημο θεσμικό πλαίσιο που δίνει το λόγο στους μαθητές, στους γονείς και στους εκπαιδευτικούς και σέβεται το νόμιμο καθήκον του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. (Βλέπε [Πλαίσιο Αναφοράς για CDC, Βιβλίο 1](#), σελ. 27 f.). Σε ολόκληρη την Ευρώπη, τα δικαιώματα των μαθητών, των γονέων και των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης κοινών αποφάσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Σε ορισμένες χώρες, τα σχολεία έχουν κάποια ελευθερία στη δημιουργία του πλαισίου συμμετοχής και λήψης αποφάσεων, ενώ σε άλλες χώρες, το θεσμικό αυτό πλαίσιο ορίζεται από το νόμο. (Βλέπε Το εγχειρίδιο της EDC/HRE για εκπαιδευτικούς Βιβλίο III, Ζούμε δημοκρατικά το οποίο περιλαμβάνει ένα μάθημα για το πώς πρέπει να διοικούνται τα σχολεία. Βλέπε <http://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Όποια κι αν είναι η προσέγγιση που υιοθετείται, ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να διοικείται ένα σχολείο πρέπει να αποφασίζεται με δημοκρατικό τρόπο:

- Πώς όλοι οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς μπορούν να έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν;
- Πώς η λήψη αποφάσεων μπορεί να οργανωθεί τόσο δημοκρατικά όσο και αποτελεσματικά;
- Ποιες είναι οι υποχρεώσεις - καθήκοντα του προσωπικού;
- Ποιος είναι ο ρόλος και τα καθήκοντα - υποχρεώσεις του διευθυντή;

Το διάγραμμα που παρουσιάζεται στην προηγούμενη σελίδα βασίζεται σε ένα εγκεκριμένο νομικό πλαίσιο. Αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μπορούν να απαντηθούν τα προαναφερθέντα ερωτήματα. Υπάρχουν επίσης εναλλακτικά θεσμικά σχέδια, αλλά τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν παραμένουν τα ίδια.

Οι παρακάτω σημειώσεις αναφέρονται στα στοιχεία του διαγράμματος.

Επίπεδο τάξης

(Νούμ. 1) Η δημοκρατική συμμετοχή ξεκινάει σε επίπεδο τάξης όπου μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι μαθητές. Στο ωρολόγιο πρόγραμμα μπορεί να ενσωματωθεί χρόνος για συμβούλιο ή συνέλευση τάξης. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι μαθητές εκλέγουν για την τάξη ή το μάθημά τους δύο αντιπροσώπους, οι οποίοι προσεγγίζουν τους εκπαιδευτικούς ως εκπρόσωποι για τα συμφέροντα των μαθητών, και όχι ως βοηθοί των εκπαιδευτικών. Στην πρωτοβάθμια, τα παιδιά δεν εκλέγουν εκπροσώπους, αλλά συμμετέχουν στο εβδομαδιαίο συμβούλιο της τάξης. Με την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού, μαθαίνουν να εκφράζουν τα συμφέροντα και τις απόψεις τους και να ακούν ο ένας τον άλλο.

Επίπεδο σχολείου

(Νούμ. 2) Στις περισσότερες χώρες, υπάρχουν διατάξεις στο πρόγραμμα σπουδών ή τη νομοθεσία σχετικά με το δικαίωμα συμμετοχής των μαθητών. Στο παράδειγμα που παρουσιάζεται εδώ, τόσο οι μαθητές όσο και οι γονείς εκλέγουν εκπροσώπους για να ενεργούν εκ μέρους τους σε σχολικό επίπεδο. Αυτή η ρύθμιση είναι δημοκρατική όσο και αποτελεσματική, καθώς η συμμετοχή στη σχολική διοίκηση απαιτεί χρόνο και γνώσεις. Ως διευθυντής του σχολείου, παίζετε σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση και υποστήριξη της συμμετοχής των μαθητών και των γονέων στο σχολείο σας. (Βλέπε [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), εκδόσεις ΣΤΕ 2007, σελ. 37).

Όλες οι τάξεις και τα μαθήματα έχουν εκπρόσωπό τους στο μαθητικό συμβούλιο, που συνεδριάζει τακτικά τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Η ατζέντα περιλαμβάνει κάθε θέμα της σχολικής ζωής από την οπτική των μαθητών, όπως την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, τα σχολικά γεύματα, τις σχολικές εγκαταστάσεις, τα διαλείμματα και τον ελεύθερο χρόνο, ή την ασφάλεια. Το σχολικό συμβούλιο μπορεί να ορίσει μία σχολική ομάδα με εκπροσώπους ειδικούς για την διοργάνωση δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων με μικρή υποστήριξη από τους εκπαιδευτικούς, όπως την διοργάνωση συζητήσεων με εκπροσώπους κομμάτων ή ΜΚΟ, την διοργάνωση σχολικών καφέ, σχολικών μουσικών εκδηλώσεων ή ταινιών. Για ένα εντυπωσιακό παράδειγμα του τι μπορεί να επιτύχει ένα μαθητικό συμβούλιο, επισκεφθείτε την ιστοσελίδα ενός σχολείου στο Ηνωμένο Βασίλειο, <https://pentrehafod.school>.

Η ίδια δομή ισχύει και για τους γονείς. Εκλέγουν εκπροσώπους σε επίπεδο τάξης για να επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς της τάξης τους (νούμ. 1). Οι εκπρόσωποι αυτοί συμμετέχουν στο σύλλογο των γονέων σε σχολικό επίπεδο (νούμ. 2). Εδώ, μοιράζονται τις εμπειρίες και τις απόψεις τους σχετικά με την ποιότητα της

διδασκαλίας, την αξιολόγηση, την ευημερία και την ασφάλεια των παιδιών τους και άλλα θέματα.

(Νούμ. 3) Το 15μελές εκλέγει δύο εκπροσώπους, ένα επικεφαλής αγόρι ή κορίτσι κι έναν αναπληρωτή, ως αρχηγούς της ομάδας και ως εκπροσώπους των μαθητών σε σχολικό επίπεδο. Ομοίως, ο σύλλογος γονέων εκλέγει δύο εκπροσώπους. Οι εκπρόσωποι αυτοί των μαθητών και των γονέων συναντιούνται τακτικά με τον διευθυντή του σχολείου. Είναι σημαντικό ο διευθυντής να ενημερώνεται σχετικά με τις διαθέσεις και τις εξελίξεις στην σχολική κοινότητα που μπορεί να χρειάζονται την προσοχή του. Οι εκπρόσωποι των γονέων και των μαθητών θα προσπαθήσουν να κερδίσουν την υποστήριξη του διευθυντή και των εκπαιδευτικών για την ατζέντα τους.

(Νούμ. 4) Είναι προφανές ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συνεδριάζουν τακτικά για να διαχειρίζονται ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως την λειτουργία του σχολείου, την ανάπτυξη και βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και της νέας νομοθεσίας και πολλά άλλα. Η σχολική νομοθεσία προβλέπεται να καθορίζει τα καθήκοντα του προσωπικού και του διευθυντή και τα δικαιώματά τους στη λήψη αποφάσεων. Ο διευθυντής συντονίζει τις συνεδριάσεις του προσωπικού και παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της ατζέντας, στην παροχή πληροφοριών ή στο να προτείνει λύσεις. Σε σημαντικό βαθμό, η δημοκρατική σχολική ηγεσία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής του σχολείου και το προσωπικό μοιράζονται τις υποχρεώσεις και την εξουσία στη λήψη αποφάσεων (βλέπε [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), σελ. 36).

(Νούμ. 5) Σε πολλές χώρες, ο νόμος απαιτεί την ύπαρξη σχολικού συμβουλίου ή επιτροπής. Στο παράδειγμα που παρουσιάζεται εδώ, οι μαθητές, οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί εκλέγουν εκπροσώπους για να συμμετέχουν στο σχολικό συμβούλιο. Οι επικεφαλής εκπρόσωποι των μαθητών και των γονέων συμμετέχουν στο συμβούλιο λόγω των καθηκόντων τους. Αυτό το διοικητικό όργανο του σχολείου ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Μπορεί να περιλαμβάνει εκπροσώπους από την τοπική κοινότητα εκτός από τους μαθητές ή αντί για αυτούς. Τα μέλη μπορούν εν μέρει να συνεταιριστούν αντί να εκλεγούν. Το σχολικό συμβούλιο συνεδριάζει τουλάχιστον δύο φορές ανά σχολικό έτος. Στο παράδειγμά μας, το σχολικό συμβούλιο, υπό την προεδρία του διευθυντή, αποφασίζει για σημαντικά ζητήματα, όπως την έγκριση σχολικών κανόνων ή το σχολικό πρόγραμμα σπουδών. Μπορεί επίσης, σε κάποιες χώρες, ακόμα και να αξιολογεί τους υποψήφιους για τη θέση του διευθυντή ή του υποδιευθυντή και να εγκρίνει τον προϋπολογισμό του σχολείου. Οι αποφάσεις του σχολικού συμβουλίου είναι δεσμευτικές για το προσωπικό και τον διευθυντή. Αν ο διευθυντής διαφωνεί με μία απόφαση, τότε το θέμα πρέπει να παραπεμφθεί στις σχολικές αρχές. Οι συνεδριάσεις δεν είναι ανοιχτές στο κοινό και η ατζέντα και τα πρακτικά είναι εν μέρει εμπιστευτικά. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι εκπρόσωποι των τριών ομάδων δεν τείνουν να σχηματίζουν κλίκες ή να πλειοψηφούν έναντι των άλλων και καθοδηγούνται από την ευθύνη και την ορθή επιχειρηματολογία.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 3: Δημοκρατική σχολική ηγεσία ως ολική σχολική προσέγγιση για την EDC/HRE

Βασικό ερώτημα: Πώς λειτουργεί στην πράξη η δημοκρατική σχολική ηγεσία;

Φυλλάδιο Δράσης 3.1.

Λήψη αποφάσεων στη δημοκρατική σχολική ηγεσία



α) Ένα μοντέλο πέντε σταδίων σχολικής ανάπτυξης και διαδικασιών λήψης αποφάσεων

Βασισμένο στο [Πλαίσιο Αναφοράς των Ικανοτήτων για Δημοκρατική Κουλτούρα, Βιβλίο 3](#), σελ. 97 f.

Το μοντέλο αυτό περιγράφει πέντε βήματα που ένα σχολείο μπορεί να κάνει σε μία ολική σχολική προσέγγιση για την ανάπτυξη μιας πιο δημοκρατικής κουλτούρας και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μαθητών για δημοκρατική κουλτούρα. Μπορεί να προσαρμοστεί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τη διαχείριση οποιασδήποτε πρόκλησης ή ζητήματος (βλέπε [Φυλλάδιο Δράσης 4.1](#))



1. Διεξαγωγή ανάλυσης της κατάστασης για τον καθορισμό του τρόπου ενσωμάτωσης των αρχών της δημοκρατίας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στη σχολική ζωή, συμπεριλαμβανομένων των δυνατών και αδύναμων σημείων και με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. αξιολογήσεις ολόκληρου του σχολείου, ανάλυση SWOT: *Δυνατά σημεία – Αδύνατα σημεία – Ευκαιρίες – Απειλές*. (SWOT: *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*).
2. Εντοπισμός πιθανών τομέων αλλαγών και ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης με συγκεκριμένες δραστηριότητες που θα πραγματοποιήσετε για να επιτύχετε τις αλλαγές αυτές (π.χ. CDC ως αναμενόμενο μαθησιακό αποτέλεσμα).
3. Υλοποίηση του σχεδίου δράσης και εξασφάλιση της συμμετοχής ολόκληρης της σχολικής κοινότητας.
4. Αξιολόγηση της προόδου σας και της επίδρασης του έργου σας.
5. Κοινοποίηση των εμπειριών που αποκτήσατε σε όλους τους ενδιαφερόμενους που συμμετείχαν στις προσπάθειές σας, σε άλλα σχολεία και σχεδιασμός περαιτέρω δράσεων αντίστοιχα.

β) Μία δημοκρατική σχολική κοινότητα είναι μία κοινότητα μάθησης

Δεν υπάρχει μία μοναδική λύση στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σχολική κοινότητα ή η κοινωνία ως σύνολο (βλέπε [Φυλλάδιο Ενημέρωσης 3.1](#)). Στην προσπάθεια αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων, αναπτύσσουμε ένα σύνολο *ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα (CDC)*. Αποκτάμε και εξασκούμε αυτές τις ικανότητες (μαθαίνοντας στην πράξη), που ισχύει τόσο για αρχάριους όσο και για έμπειρους.

Εάν κανένας δεν γνωρίζει τη λύση σε ένα δεδομένο πρόβλημα, τα μέλη της σχολικής κοινότητας πρέπει να βρουν μία μαζί. Υιοθετώντας μία ολική σχολική προσέγγιση, όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας μπορούν να προσφέρουν τις γνώσεις τους και να υποστηρίξουν τις απόψεις και τα συμφέροντά τους. Η λύση μπορεί να έχει τότε ευρύτερη υποστήριξη. Συχνά η λύση αυτή θα λειτουργήσει, αλλά είναι πιθανό μερικές φορές να μην έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αυτή, ξεκινάει ένας νέος κύκλος λήψης αποφάσεων. Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζεται η ανάγκη να αντιμετωπιστεί εκ νέου ένα ζήτημα συνδέοντας την αξιολόγηση (στάδιο 4) και τον αναστοχασμό (στάδιο 5) με μία νέα ανάλυση της κατάστασης (στάδιο 1). Ένας αυταρχικός ηγέτης θα προσπαθήσει να κρύψει την αποτυχία του, καθώς το κύρος του ως ισχυρός θα υποστεί μεγάλο πλήγμα. Από την άλλη πλευρά, μία δημοκρατική μαθησιακή κοινότητα θα αντλήσει νέα δύναμη μαθαίνοντας μέσω της αποτυχίας (βλέπε παρακάτω μέρος c).

Το σύνολο των ικανοτήτων για δημοκρατική κουλτούρα που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τις ακόλουθες (βλέπε [Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα](#)).

Οι δεξιότητες αυτόνομης μάθησης δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να αποκτήσει νέες πληροφορίες και να αξιολογήσει κριτικά τις πηγές τους (CDC, σελ. 44). Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις ελλιπείς πληροφορίες, αξιολογώντας ποιες από αυτές είναι βάσιμες και αξιόπιστες και ανακαλύπτοντας και διορθώνοντας τα λάθη.

Μία ανεκτική στάση απέναντι στην ασάφεια, περιλαμβάνει την «αποδοχή της πολυπλοκότητας, των αντιφάσεων και της έλλειψης σαφήνειας» καθώς και την παράλογη συμπεριφορά όλων των πλευρών, συμπεριλαμβανομένου και του ίδιου (CDC σελ. 43). Η στάση αυτή επιτρέπει σε ένα άτομο να είναι υπομονετικό όταν αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα που αποδεικνύεται δύσκολο και χρονοβόρο.

Οι δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης και η γνώση και κριτική κατανόηση του κόσμου (CDC, σελ. 44 ff., 52 ff.) για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και του απρόβλεπτου. Μπορεί όχι μόνο να συνδέονται με ένα δεδομένο πρόβλημα, αλλά παραδόξως και με μία πλουραλιστική κοινότητα με υψηλό επίπεδο δημοκρατικής συμμετοχής. Οι άνθρωποι που δεν διαθέτουν αυτή τη δεξιότητα μπορεί να τείνουν προς τον «αυταρχικό πειρασμό»

Νομικά όρια,
όπως
εκφράζονται στα
επίσημα έγγραφα

Χώρος διαθέσιμος
για ανάπτυξη

Όρια
που θέτει
το ίδιο το
σχολείο



Η γνώση και κατανόηση του πώς λειτουργούν οι δημοκρατικοί θεσμοί (*Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα*, σελ. 52) επιτρέπει στα μέλη της σχολικής κοινότητας να κατανοήσουν το θεσμικό πλαίσιο και τα δικαιώματα συμμετοχής στο σχολείο τους (βλέπε *Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1*). Ειδικότερα, πρέπει να κατανοήσουν τα όρια και τις ευκαιρίες που προσφέρει το θεσμικό πλαίσιο του σχολείου τους (βλέπε *Δημοκρατική σχολική διοίκηση*, εκδόσεις ΣΤΕ 2007, σελ. 33 f.;

γ) Αξιολόγηση και αναστοχασμός – το κλειδί για βιώσιμη σχολική ανάπτυξη

Στο μοντέλο των πέντε σταδίων για λήψη αποφάσεων, τα στάδια 4 (αξιολόγηση) και 5 (αναστοχασμός) είναι απαραίτητα από πολλές απόψεις για την σχολική ανάπτυξη και επιτυχία.

Μάθηση με αναστοχασμό των πρακτικών μας: Όλες οι ικανότητες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για δημοκρατική κουλτούρα, αποκτώνται μέσω της πρακτικής, δηλαδή μαθαίνονται στην πρακτική εφαρμογή τους. Ωστόσο, η μάθηση στην πράξη δεν περιλαμβάνει απαραίτητα σαφή κατανόηση της μαθησιακής εμπειρίας. Μέσω του αναστοχασμού οι εκπαιδευόμενοι – όχι μόνο οι μαθητές, αλλά όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας – συνειδητοποιούν τις ικανότητες που έχουν πρόσφατα αποκτήσει ή εφαρμόσει, και τις ενσωματώνουν στην πνευματική τους εργαλειοθήκη, έτοιμες να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων καθιστά πιο αποτελεσματικές τις μελλοντικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επιτρέπουν στα εμπλεκόμενα μέρη να εντοπίσουν τις αδυναμίες και τα λάθη και να κατανοήσουν τους λόγους επιτυχίας. Πρέπει να επικεντρωθούμε σε ερωτήματα όπως τα εξής:

- Ήταν σωστή η ανάλυση της κατάστασης (στάδιο 1); Είχαμε τις πληροφορίες που χρειαζόμασταν;
- Το σχέδιο δράσης μας (στάδιο 2) και η υλοποίησή του (στάδιο 3) έλυσαν το πρόβλημά μας;
- Είναι τα αποτελέσματα δίκαια, ή τουλάχιστον αποδεκτά από όλες τις ομάδες της σχολικής μας κοινότητας;
- Συμφωνούμε με την αξιολόγησή μας;
- ...

Η ανατροφοδότηση για τη συμμετοχή και τις μαθησιακές εμπειρίες επικεντρώνεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στις ευκαιρίες συμμετοχής και αναστοχάζεται σχετικά με ό,τι έχουμε μάθει πράττοντας. Είναι σημαντική για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της σχολικής κοινότητας – τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους μαθητές.

- Ποιος μας επισήμανε το ζήτημα; – Ποιος δημιούργησε την ατζέντα;
- Είστε προσωπικά ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες συμμετοχής σας;
- Πιστεύετε ότι είχαν όλοι δίκαιες ευκαιρίες να συμμετάσχουν και να εκφράσουν τις απόψεις τους;
- Τι μάθατε;
- Τι θα θέλατε να μάθετε;
- Πώς ήταν η εμπειρία σας με τη δημοκρατική σχολική κουλτούρα;
- ...



Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 4: Πειθαρχία μέσω υπευθυνότητας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορούν τα σχολεία να ενθαρρύνουν τους μαθητές να διατηρούν την πειθαρχία μέσω της υπευθυνότητας αντί της ισχύος και της τιμωρίας;

Φυλλάδιο Ενημέρωσης 4:1.

Έλεγχος ή εμπιστοσύνη; Πώς να εξασφαλίσετε την πειθαρχία των μαθητών

«Αναρωτηθείτε: οι μαθητές συμπεριφέρονται διαφορετικά όταν δεν υπάρχει ενήλικας κοντά; Αν ναι, γιατί συμβαίνει αυτό;»

(Bäckman/Trafford, [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), εκδόσεις Συμβουλίου της Ευρώπης 2007, σελ. 66;

Αν απαντήσατε «ναι» σε αυτήν την ερώτηση, μπορεί να αντιμετωπίζετε πρόβλημα στον τρόπο διατήρησης της πειθαρχίας στο σχολείο. Οι μαθητές πρέπει να τηρούν τους σχολικούς κανόνες και να συμπεριφέρονται με σεβασμό ο ένας στον άλλο· διαφορετικά το σχολείο δεν μπορεί να λειτουργήσει και η ζωή στην σχολική κοινότητα μπορεί να δεχθεί σοβαρό πλήγμα. Αλλά ποια είναι η κατάλληλη λύση; Το να έχετε τους μαθητές υπό συνεχή έλεγχο και επιτήρηση δεν είναι ούτε εφικτό ούτε επιθυμητό, καθώς με τον τρόπο αυτό, το σχολείο θα δίδασκε στους μαθητές να υπακούν στους κανόνες μόνο αν είναι υπό παρακολούθηση. Θα χρειαστεί ένα ορισμένο μέτρο ελέγχου ώστε οι μαθητές να λάβουν σοβαρά υπόψη τους σχολικούς κανόνες, αλλά δεν θα λύσει τα προβλήματα της πειθαρχίας των μαθητών η μόνιμη επιτήρηση. (Βλέπε [Επανεξετάζουμε την πειθαρχία και την τάξη από μια δημοκρατική οπτική](#), στο Εκπαιδευόμεστε και εκπαιδεύουμε για τη δημοκρατία; <http://www.living-democracy.com/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Αν απαντήσατε «όχι» στην παραπάνω ερώτηση, ίσως συμφωνήσετε μαζί μας ότι ως διευθυντής του σχολείου, χρειάζεται να βασίζεστε στις στάσεις των μαθητών σας, καθώς η σχολική κοινότητα, όπως και κάθε άλλη, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την συγκατάθεση και τη δέσμευση των μαθητών. Όλες οι διαφορετικές ετερογενείς ομάδες στην κοινότητα – οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι καθαριότητας, γραμματείς κλπ), και οι γονείς – ενδιαφέρονται, όπως κι εσείς, για την επιτυχία του σχολείου και συμβάλλουν στη σχολική επίδοση με τον ιδιαίτερο τρόπο τους, όπως κάνετε κι εσείς. Την ίδια στιγμή, ο καθένας έχει στο μυαλό του τα προσωπικά του/της συμφέροντα και ανάγκες. Δεν μπορείτε να ελέγξετε τις διάφορες ομάδες της σχολικής κοινότητας, αλλά μπορείτε να επηρεάσετε τη συμπεριφορά τους.



Θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι μαθητές είναι αφενός υπεύθυνοι για την επιτυχία των εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου τους και αφετέρου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από εσάς και το προσωπικό για την προσωπική τους ανάπτυξη και την ακαδημαϊκή τους επιτυχία. Επομένως, όλα τα μέλη στη σχολική κοινότητα βασίζονται το ένα στο άλλο. Είναι σημαντικό να ενημερώσετε γι'αυτό τους μαθητές και να τους εμπιστευέστε αντί να τους εκφοβίζετε και να τους ελέγχετε. Οι μαθητές χρειάζεται να αναπτύξουν μία στάση κοινωνικής συνείδησης και ευθύνης –για να παίξουν το ρόλο τους όχι μόνο σε μία δημοκρατική σχολική κοινότητα, αλλά και σε μία δημοκρατική κοινωνία γενικά. Η κοινωνική συνείδηση περιλαμβάνει την αίσθηση του ανήκειν σε μία κοινότητα, καθώς και την αίσθηση του κοινωνικού καθήκοντος. Ευθύνη σημαίνει να αναλογιζόμαστε τις πράξεις μας και να λαμβάνουμε υπόψη τις επιπτώσεις των πράξεων αυτών στους άλλους. (Βλέπε [Ικανότητες για Δημοκρατική Κουλτούρα](#) σελ. 12 f., 41 f.

Αν το σχολείο σας επιτύχει την ενίσχυση αυτών των στάσεων στους μαθητές, τότε μπορείτε να είστε πολύ πιο σίγουροι ότι οι μαθητές σας θα ξέρουν πώς να συμπεριφέρονται «όταν δεν υπάρχει κάποιος ενήλικας κοντά»..

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 4: Πειθαρχία μέσω υπευθυνότητας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορούν τα σχολεία να ενθαρρύνουν τους μαθητές να διατηρούν την πειθαρχία μέσω της υπευθυνότητας αντί της ισχύος και της τιμωρίας;

Φυλλάδιο Προετοιμασίας 4.1.

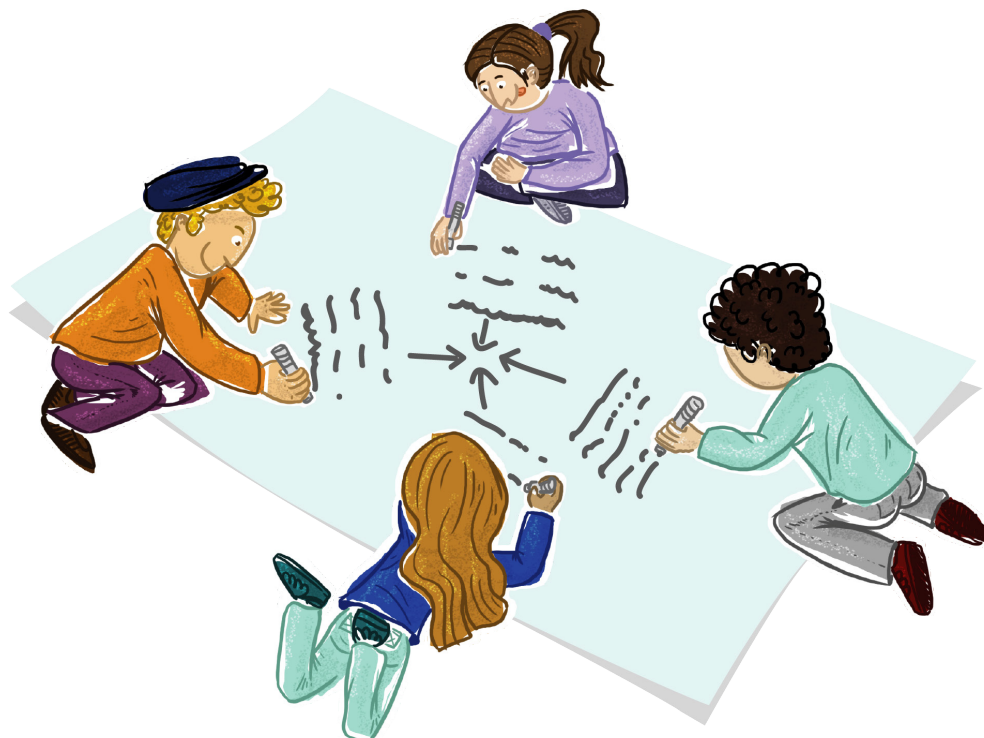
Η από κοινού λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει την ευθύνη και την ιδιοκτησία

Καμία ομάδα ή ίδρυμα δεν μπορεί να λειτουργήσει ούτε να είναι δημοκρατικό χωρίς τάξη και αμοιβαίο σεβασμό για τους κανόνες του (βλέπε Επανεξετάζουμε την πειθαρχία και την τάξη από μια δημοκρατική οπτική, <https://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Επομένως, η διατήρηση της πειθαρχίας ή ο σεβασμός των κανόνων και της τάξης είναι ένα βασικό ζήτημα σε κάθε σχολείο. Αν η πειθαρχία διατηρείται μέσω δημοκρατικής σχολικής ηγεσίας, τότε οι μαθητές μπορούν να μάθουν πολλά σχετικά με την δημοκρατική ιδιότητα του πολίτη.

Η δημοκρατική σχολική ηγεσία μετατοπίζει το επίκεντρό της από τον έλεγχο στην εμπιστοσύνη (βλέπε [Φυλλάδιο Ενημέρωσης 4.1](#)). Με τη συμμετοχή των μαθητών στην έγκριση των κανόνων για το σχολείο, η δημοκρατική σχολική ηγεσία μπορεί να τους ενθαρρύνει να ταυτιστούν με τους σχολικούς κανόνες αντί να τους υπακούουν απρόθυμα. (Βλέπε [Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), εκδόσεις ΣΤΕ 2007, σελ. 60 f.

Συμμετοχή των μαθητών στη δημιουργία σχολικών κανόνων

Οι μαθητές αρκετά συχνά συζητούν και υιοθετούν κανόνες στις τάξεις τους. Μαθαίνουν μέσω αυτής της εμπειρίας ότι οι κανόνες είναι απαραίτητοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλούνται από τη συμπεριφορά τους μέσα στην τάξη. Μαθαίνουν επίσης να υπακούουν τους νόμους και τους γραπτούς κανόνες, επειδή έχουν εγκριθεί με πλειοψηφία, ανεξάρτητα από το αν συμφωνούν μαζί τους ή όχι. Συμμετέχοντας στη δημιουργία των κανόνων της τάξης ή του σχολείου τους, οι μαθητές κατανοούν τον σκοπό και την πρόθεσή τους και έτσι ταυτίζονται με τα αποτελέσματα. «Οι μαθητές είναι οι πραγματικοί ειδικοί σχετικά με το πώς πρέπει να είναι οι σχολικοί κανόνες για να είναι ρεαλιστικοί και να τηρούνται εύκολα.» ([Δημοκρατική σχολική διοίκηση](#), σελ. 64).



Στο δεύτερο βιβλίο των εγχειριδίων της EDC/HRE για τους εκπαιδευτικούς υπάρχει μία ενότητα για τη δημιουργία κανόνων στην τάξη (βλέπε <https://www.living-democracy.com/el/textbooks/volume-2/unit-5/>, μαθήματα 3 και 4), και η εικόνα του εξωφύλλου του εγχειριδίου τονίζει την ιδέα του σχολείου ως μία δημοκρατική μικρο-κοινότητα που διαμορφώνει τους δικούς της κανόνες. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι όταν οι μαθητές είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία των κανόνων στο σχολείο, τείνουν να προτείνουν αυστηρότερες κυρώσεις απ'ότι οι ενήλικες, για παράδειγμα όσον αφορά αυτούς που καθυστερούν συχνά ή τις φασαρίες μέσα στην τάξη. Μπορούν να μάθουν πολλά για την ισότητα/αμεροληψία ως θεμελιώδη αρχή της δικαιοσύνης, που σημαίνει ότι η κύρωση δεν πρέπει να είναι ούτε υπερβολικά ήπια ούτε υπερβολικά αυστηρή, αλλά ανάλογη με το παράπτωμα και το μάθημα που θέλουμε να διδάξουμε τόσο σε συγκεκριμένο μαθητή όσο και στην κοινότητα γενικότερα.

Ως διευθυντής του σχολείου, θα πρέπει να είστε ενημερωμένοι σχετικά με τέτοιες πρωτοβουλίες χωρίς να παρεμβέnete όσο οι θεσπισμένοι κανόνες στο επίπεδο της τάξης συμφωνούν με τη νομοθεσία και τους κανόνες του σχολείου.

Δημοκρατική Σχολική ηγεσία - Θέμα 4: Πειθαρχία μέσω υπευθυνότητας

Βασικό Ερώτημα: Πώς μπορούν τα σχολεία να ενθαρρύνουν τους μαθητές να διατηρούν την πειθαρχία μέσω της υπευθυνότητας αντί της ισχύος και της τιμωρίας;

Φυλλάδιο Δράσης 4.1.

Δημοκρατική σχολική ηγεσία στην πράξη: λήψη αποφάσεων σχετικά με τους σχολικούς κανόνες

Ποιος αποφασίζει τι;

Πριν συζητήσετε για τους σχολικούς κανόνες και λάβετε αποφάσεις, είναι απαραίτητο όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν τα δικαιώματα συμμετοχής τους. Θα πρέπει να ισχύουν κανόνες για τη συμμετοχή – κατά προτίμηση υπό μορφή μόνιμου πλαισίου – είτε με νόμο είτε μέσω συμφωνίας της σχολικής σας κοινότητας. Για περισσότερες λεπτομέρειες, βλέπε [Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1](#).

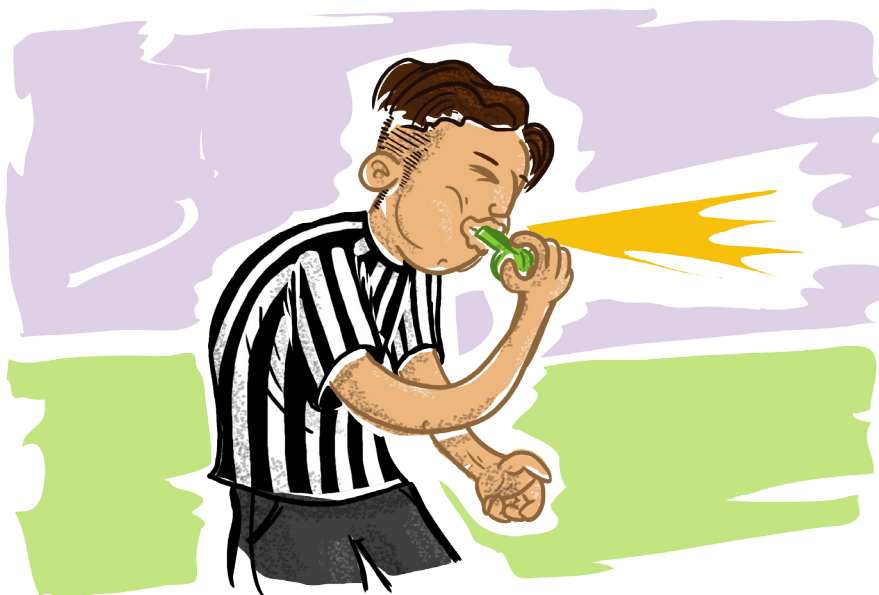
Ένα μοντέλο διαδικασίας στη δημοκρατική σχολική ηγεσία: λήψη αποφάσεων σχετικά με τους σχολικούς κανόνες (προσαρμοσμένο από το μοντέλο στο [Φυλλάδιο Δράσης 3.1](#))

1. Ανάλυση της κατάστασης: Γιατί χρειαζόμαστε νέους σχολικούς κανόνες;

- Τι είδους προβλήματα αντιμετωπίζουμε (π.χ. συμπεριφορά των μαθητών, εφαρμογή σχολικών κανόνων, αποτελέσματα των κυρώσεων);
- Γιατί το πρόβλημα είναι τόσο επείγον που πρέπει να το αντιμετωπίσουμε τώρα;
- Ποιοι κανόνες λειτούργησαν καλά; Τι μπορούμε να κρατήσουμε;
- Ποιοι κανόνες πρέπει να τροποποιηθούν ή να θεσπιστούν εκ νέου;
- ...

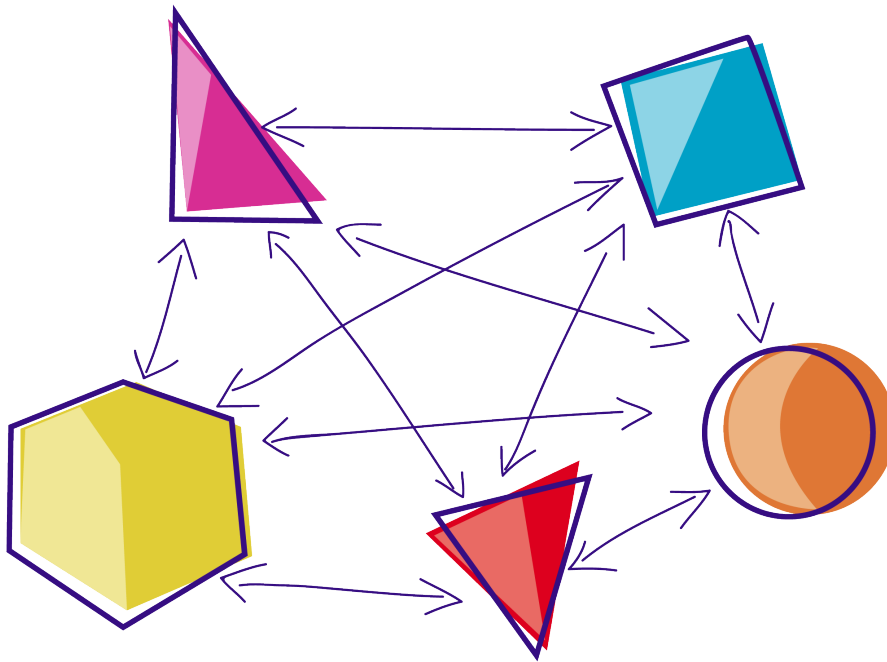
2. Συζήτηση: Ποιες είναι οι πιθανές λύσεις;

- Πώς περιμένουμε ή επιθυμούμε να συμπεριφέρονται τα μέλη της σχολικής μας κοινότητας;
- Τι κάνει έναν σχολικό κανόνα καλό;
- Τι επιλογές βελτίωσης ή αλλαγής των σχολικών μας κανόνων έχουμε; (Γραπτούς, επίσημους σχολικούς κανόνες – ή άγραφους κανόνες, άτυπες συμφωνίες, εκκλήσεις σε κοινά συμφέροντα και αξίες)
- Τι είδους αξίες εφαρμόζουμε στους κανόνες μας;
- Τι είδους κυρώσεις πρέπει να επιβάλλονται;
- Οι νέοι σχολικοί μας κανόνες είναι σύμφωνοι με τη σχολική νομοθεσία; (π.χ. λάβαμε υπόψη τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών και του διευθυντή του σχολείου;)



3. Κοινή απόφαση και εφαρμογή

- Ποια επιλογή διαλέγουμε; Συζήτηση μεταξύ των μαθητών, του προσωπικού και των γονέων.
- Ψηφοφορία με πλειοψηφία από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς.
- Τελική έγκριση από το σχολικό συμβούλιο (βλέπε [Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1](#)).
- Τελικό έγγραφο υπογεγραμμένο από τον διευθυντή και τον εκπρόσωπο των μαθητών και των γονέων.
- Η νέα έκδοση των σχολικών κανόνων κοινοποιείται στην ιστοσελίδα του σχολείου.
- Σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας τοποθετούνται αντίγραφα ή αφίσες των σχολικών κανόνων
- ...



4. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

- Η πρώτη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται μετά από μία από κοινού συμφωνημένη χρονική περίοδο.
- Λύθηκε το πρόβλημα;
- Υπάρχουν μη αναμενόμενα αποτελέσματα;
- Μπορούμε να τα δεχτούμε;
- Μπορούμε να αφήσουμε τους κανόνες σε ισχύ όπως είναι; Ή πρέπει να ξεκινήσουμε ένα νέο κύκλο λήψης αποφάσεων για την προσαρμογή ή τη βελτίωση των κανόνων;
- ...

5. Αξιολόγηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων· αναστοχασμός και εμπειρίες που αποκτήσαμε

- Οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς θεωρούν ότι συμμετείχαν επαρκώς;
- Είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους;
- Η συμβολή τους επηρέασε το αποτέλεσμα;
- Θεωρούμε παράδειγμα δημοκρατικής σχολικής ηγεσίας τον τρόπο με τον οποίο λήφθηκε η απόφαση;
- Συμπεράσματα για μελλοντική λήψη αποφάσεων: τι λειτούργησε καλά και τι πρέπει να βελτιωθεί; Μπορούμε ή πρέπει να βρούμε τρόπους να εμπλακούν περισσότερο οι μαθητές;
- Τι έμαθαν οι μαθητές; (π.χ. Οι δημοκρατικές κοινότητες είναι κοινότητες μάθησης. – Η επιβολή των κανόνων θα πρέπει να αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα. – Όλα τα μέλη της κοινότητας θα πρέπει να μοιράζονται μία στάση αμοιβαίου σεβασμού, ευθύνης και κοινωνικής συνειδήσης, ώστε να μην είναι απαραίτητος ο μόνιμος έλεγχος και η παρακολούθηση).
- ...

Η ισορροπία μεταξύ συμμετοχής και αποτελεσματικότητας

Είναι προφανές ότι μία διαδικασία λήψης αποφάσεων ολόκληρου του σχολείου, συμπεριλαμβανομένων όλων των ενδιαφερόμενων, ειδικά των μαθητών, είναι ένα σημαντικό έργο (project) που απαιτεί χρόνο (βλέπε [Φυλλάδιο Δράσης 2.1](#)). Το μοντέλο που περιγράφεται εδώ επικεντρώνεται στη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων και τις μαθησιακές ευκαιρίες για τους μαθητές.

Δεν είναι ρεαλιστικό να πιστεύουμε ότι όλες οι αποφάσεις στη σχολική ζωή μπορούν να λαμβάνονται με αυτόν τον τρόπο, καθώς ούτε οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί, ούτε οι γονείς θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Επιπλέον, η πλειοψηφία των μαθητών πιθανώς να χάσει το ενδιαφέρον της. Επομένως, πρέπει να βρεθεί μία ισορροπία μεταξύ της συμμετοχής των εμπλεκόμενων μερών στο σχολείο και της αποτελεσματικότητάς του ως εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Η ισορροπία αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Δεν θα συμμετέχουν ενεργά όλοι οι ενδιαφερόμενοι σε πολλές, αν όχι στις περισσότερες, διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ένα μεγάλο μέρος της σχολικής διοίκησης και των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων θα παραμείνει στην ευθύνη του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Η ποιότητα της δημοκρατικής σχολικής ηγεσίας είναι εμφανής στην ανταλλαγή πληροφοριών και στη λήψη ανατροφοδότησης.
- Ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας (βλέπε [Φυλλάδιο Προετοιμασίας 3.1](#)) μειώνει τη χρονική πίεση για τη πλειοψηφία της σχολικής κοινότητας, ενώ οι αποφάσεις του διευθυντή και του προσωπικού του σχολείου είναι ανοιχτές σε κριτικές παρατηρήσεις και συζήτηση.
- Τα μεγάλης κλίμακας συμμετοχικά προγράμματα που περιλαμβάνουν όλους τους ενδιαφερόμενους είναι κατάλληλα όταν ένα ζήτημα επηρεάζει άμεσα τα συμφέροντα και τις ανάγκες των μαθητών και οι ίδιοι αναλαμβάνουν το ρόλο των ειδικών.
- Επομένως, ένα ή περισσότερα μεγάλα προγράμματα συμμετοχής θα πρέπει να υλοποιούνται κάθε σχολικό έτος. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μία εκδοχή «από πάνω προς τα κάτω», όπως μία συζήτηση μεταξύ του διευθυντή, του προσωπικού και των εκπροσώπων των μαθητών και των γονέων. Θα μπορούσε επίσης να είναι μία εκδοχή «από κάτω προς τα πάνω», όπως μία πρωτοβουλία των μαθητών για διαμόρφωση της ατζέντας (βλέπε [Φυλλάδιο 3.2](#)). Σε αυτήν την περίπτωση, οι διευθυντές των σχολείων και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να καλωσορίσουν και να υποστηρίξουν την πρωτοβουλία των μαθητών για τη συμβολή της στη δημοκρατική σχολική κουλτούρα, ανεξάρτητα από το αν συμφωνούν ή όχι με τις ιδέες τους.