ინფორმირებულობა

ჩემი როლის გაცნობიერება

მზადება

ყვედანი ბორტზე

მოქმედება

დემოკრატიული გადაწყვეტილებები

ღიაერობა

სკოლის ლიდერობა

სასკოლო განათლებაში მიმდინარე მოვლენები ასახავს საზოგადოებაში არსებულ გამოწვევებს, როგორიცაა ინკლუზია, მიგრანტების ინტეგრაცია, დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების სწავლება, გლობალურ კონკურენციასთან გამკლავება და საგანმანათლებლო რეფორმის მიზნით პროექტების განხორციელება.

სკოლის ხელმძღვანელის ტრადიციული პატერნალისტური როლი მოძველებულია. როგორც მარტოხელა მებრძოლი და გადაწყვეტილების ერთპიროვნული მიმღები, სკოლის ხელმძღვანელი ვერ შეძლებს გაუმკლავდეს არსებულ გამოწვევებსა და ცვლილებებს. სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენების სირთულე და დინამიკა მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარისა და საზოგადოების წევრების მონაწილეობას და მათთან თანამშრომლობას, როგორც სკოლის, ისე სახელმწიფო დონეზე.

აქედან გამომდინარე, თქვენი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელისა და სკოლის წარმატება დამოკიდებულია თქვენი სკოლის საზოგადოებაზე - სკოლის პერსონალის, მოსწავლეებისა და მშობლების მზაობაზე ითანამშრომლონ სკოლასთან და აიღონ საკუთარი წილი პასუხისმგებლობა. როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ გიწევთ მოქმედება ქსელში, რომელშიც ჩართულია ადგილობრივი საზოგადოება, მედია, დონორები, სკოლის მართვაზე პასუხისმგებელი პირები და სხვა სკოლები, და თქვენი ჩართულობა, სკოლის შიგნით თუ მის ფარგლებს გარეთ, მოითხოვს მაღალი ხარისხის კომუნიკაციას და თანამშრომლობას. არავინ აყენებს ეჭვის ქვეშს თქვენს, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის თანამდებობრივ უფლებებებსა და პასუხისმგებლობას. პირიქით, თქვენი როლი ახლა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ოდესმე ყოფილა. ახლა თქვენ ასევე გევალებათ პასუხისმგებლობის განაწილება, სკოლის განვითარების მიზნით განხორციელებული პროექტების კოორდინირება, სამართლებრივი ნორმებით დაწესებული შეზღუდვებისა თუ შესაძლებლობების შესწავლა და თქვენი მასწავლებლებისა და მოსწავლეებისათვის მაგალითის მიმცემი ქცევის დემონსტრირება.

დემოკრატიული ლიდერობა, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომა, თქვენს გაზრდილ როლსა და

პასუხისმგებლობას მოითხოვს. დემოკრატიული ლიდერობა ყველა დაინტერესებულ მხარეს აძლევს შესაძლებლობას გაუზიარონ სხვებს საკუთარი გამოცდილება და აიღონ თავისი წილი პასუხისმგებლობა. პასუხისმგებლობის ტვირთის ამგვარი გადანაწილება თქვენი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის მხარდაჭერას ემსახურება. ამასთან, პასუხისმგებლობის გადანაწილება გულისხმობს მეტ ჩართულობას და პირიქით. დემოკრატიული ლიდერობა, მნიშვნელოვანწილად, გულისხმობს ერთობლივ მმართველობასა და გადაწყვეტილების მიღებას.

დემოკრატიული ლიდერობა სცილდება სასკოლო კანონების ოფიციალურ ჩარჩოში მოქცეულ უფლებებსა და პასუხისმგებლობებს. ის ელემენტი, რომელიც სკოლის ლიდერობის ფარგლებში თავისუფლად მოქმედებას გულისხმობს, ხელს უწყობს აზროვნების კონკრეტული სტილის ჩამოყალიბებას, ერთად ცხოვრებას და მუშაობას - სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას. სკოლა ის ინსტიტუტია, რომელთანაც მოსწავლეებს პირველად უწევთ შეხება თავიანთი ცხოვრების მანძილზე და ამ ინსტიტუტის შიგნით არსებული დემოკრატიული კულტურა ხელს უწყობს მათ განათლებას დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ. სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრება არის ყველაზე ღირებული წვლილი, რომელიც სკოლას შეუძლია შეიტანოს საზოგადოებაში და სახელმწიფო დონეზე დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების დაცვის მიმართულებით. ამრიგად, დემოკრატიული ლიდერობა თქვენს მოსწავლეებს სთავაზობს სწავლის უნიკალურ შესაძლებლობებს - ადრეულ ასაკში შეითვისონ დემოკრატიული მოქალაქეობის ელემენტები, რაც გამოცდილების საფუძველზე სწავლას გულისხმობს, მათი განვითარების და ცოდნის დონის შესაბამისად.

წინამდებარე ნაწილში განხილულია სკოლის დემოკრატიულ ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებიც სკოლის დემოკრატიული კულტურისა და საერთო სასკოლო მიდგომის ნაწილს წარმოადგენს, და მოიცავს შემდეგ ოთხ ძირითად თემას: თემა 1: სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი. სკოლის ხელმძღვანელის, როგორც დემოკრატიული სკოლის ლიდერისა და გუნდის წევრის როლი; თემა 2: ევროპის საბჭოს დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა მოდელი. აღნიშნული კომპეტენციები მოიცავს დამოკიდებულებებს, ღირებულებებს, უნარებსა და ცოდნასა და გააზრებას, რომლებიც ხელს უწყობს დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებასა და განმტკიცებას. ეს ბადებს კითხვას, თუ როგორ არის შესაძლებელი ამ კომპეტენციების შეძენა პრაქტიკული გამოცდილებით; თემა 3: სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომა, როგორ ხორციელდება ეს პრაქტიკაში; თემა 4: დისციპლინა პასუხისმგებლობის საშუალებით, ეხება ისეთ საკითხს, როგორიცაა მოსწავლეთა დისციპლინა სკოლაში. მიჩნეულია, რომ მოსწავლეების წახალისება, რათა მათ პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ სკოლაზე, გაცილებით უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ძალისა და მუქარის გამოყენებით დისციპლინის უზრუნველყოფის მცდელობა.

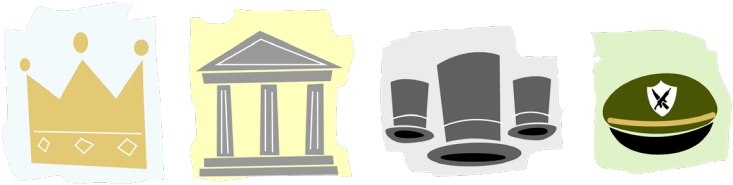
სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 1: სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი

ძირითადი საკითხი: *როგორ შეუძლია სკოლის ხელმძღვანელს ხელი შეუწყოს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას?*

ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 1.1:

სკოლის ხელმძღვანელის მიერ საკუთარი როლის გაცნობიერება: სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრების ხელშეწყობა

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა გამოწვევას წარმოადგენს და სკოლას გარკვეული დრო სჭირდება ამ ლიდერობის ამგვარის სტილის დასამკვიდრებლად. სკოლის ხელმძღვანელმა ამ მიზნისკენ სვლა უნდა დაიწყოს მცირე ნაბიჯებით და არა უზარმაზარი ნახტომით. წინამდებარე ინსტრუმენტი დაგეხმარებათ შეაფასოთ საკუთარი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის როლი, განსაზღვროთ და დასახოთ თქვენი სკოლის საჭიროებებზე მორგებული მიზნები. მოკლევადიანი მიზნები მოიცავს იმ მცირე ნაბიჯებს, რომელთა გადადგმაც შეგიძლიათ დაუყოვნებლივ.



მოკლევადიანი მიზნები	საშუალოვადიანი მიზნები	გრძელვადიანი მიზნები
სკოლის ხელმძღვანელი თავს იკავებს უკიდურესი ავტორიტარიზმის დემონსტრირებისაგან.	სკოლის ხელმძღვანელი სკოლის საზოგადოებასთან ურთიერთობს ღიად და მეგობრულად (შექცევადობის პრინციპი).	ურთიერთგაგება სკოლის ხელმძღვანელს, სკოლის პერსონალსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის.
სკოლის ხელმძღვანელი განმარტავს მიზეზებს, თუ რატომ ამახვილებს ყურადღებას კონკრეტულ საკითხებზე.	სკოლის ხელმძღვანელი სკოლის პერსონალს აცნობს იმ საკითხებსა და პრობლემებს, რომლებიც მოგვარებას საჭიროებს.	სკოლის პერსონალი, მოსწავლეებისა და მშობლების წარმომადგენლები მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების დღის წესრიგის შემუშავებაში.
სკოლის ხელმძღვანელი განმარტავს საკუთარ სამართლებრივ პასუხისმგებლობასა და შეზღუდვებს.	სკოლის ხელმძღვანელი ისმენს და განიხილავს მასწავლებლების წინადადებებს სკოლის ორგანიზების თაობაზე.	სკოლის ხელმძღვანელი, მასწავლებლები და მოსწავლეები გეგმავენ და ახორციელებენ პროექტებს, რომლებიც სკოლის განვითარებას ემსახურება.
სკოლის ხელმძღვანელი აცნობს და უხსნის მასწავლებლებს იმ მიზნებს, რომლებიც მას სკოლასთან დაკავშირებით გააჩნია.	სკოლის ხელმძღვანელი განიხილავს მასწავლებლებთან ერთად გადაწყვეტილების მიღების ალტერნატიულ ვარიანტებს.	სკოლის პერსონალი, მოსწავლეებისა და მშობლების წარმომადგენლები მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში.
სკოლის ხელმძღვანელი მასწავლებლებთან ერთად განიხილავს მასწავლებელთა მუშაობის და ქცევის შეფასების დროს მის მიერ აღმოჩენილ პრობლემებს.	სკოლის ხელმძღვანელი კონკრეტული ამოცანების შესრულებას აკისრებს შერჩეულ მასწავლებლებს.	სკოლის პერსონალი, მოსწავლეები და მათი მშობლები იზიარებენ პასუხისმგებლობას სკოლის განვითარებასა და საქმიანობაზე.
კოლის ხელმძღვანელი განმარტავს კონფლიქტის მოგვარების მისეულ მეთოდებს.	სკოლის ხელმძღვანელი თავს არიდებს ძალაუფლებისა და ავტორიტატული მეთოდების გამოყენებით კონფლიქტების მოგვარებას.	კონფლიქტის მოგვარება თანამშრომლობისა და კომუნიკაციის გზით წარმოებს.

წინამდებარე ინსტრუმენტი აღებულია შემდეგი წყარიდან: *როგორ შევქმნათ დემოკრატიული ატმოსფერო კლასში* https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 1: სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი

ძირითადი საკითხი: *როგორ შეუძლია სკოლის ხელმძღვანელს ხელი შეუწყოს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას?*

ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 1.2:

სკოლის ლიდერობის სხვადასხვა სტილი

წარმოადგენს დემოკრატია ჩვენი საზოგადოების წინაშე არსებულ გამოწვევებზე რეაგირების საუკეთესო გზას? თუ უკეთესი ალტერნატივაც არსებობს? ამ საკითხთან დაკავშირებული დავა სათავეს უძველესი დროიდან იღებს და იგი დღესაც გრძელდება. ის, რაც საზოგადოებას ეხება, სკოლაზეც ვრცელდება. თუ სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის მომხრეთა რიგებს ვუერთდებით, აუცილებელია ლიდერობის ალტერნატიულ ვარიანტებსაც ვიცნობდეთ. განვიხილოთ ლიდერობის ოთხი ძირითადი ტიპი.

ავტოკრატი ხელმძღვანელები თავად იღებენ ყველა გადაწყვეტილებას. მათი მტკიცებით, ეს ყველაზე ეფექტური გზაა უამრავი ამოცანის მოკლე დროში შესასრულებლად. ფაქტობრივად, ამაში მდგომარეობს ავტოკრატიული ლიდერობის უპირატესობა, თუმცა მის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ ამგვარად მიღებულ გადაწყვეტილებას შეიძლება ბევრი მოწინააღმდეგე ჰყავდეს და ბევრისთვის ის მიუღებელი იყოს, რაც თავის მხრივ ზრდის კონფლიქტისა და თანამშრომლობაზე უარის თქმის ალბათობას. ავტოკრატი ხელმძღვანელები სათანადოდ ვერ აფასებენ იმას, თუ რამდენად არიან დამოკიდებული სხვებზე. სკოლის წესები, რომელთა შემოღებაც განხილვის გარეშე წარმოებს, უფრო ხშირად ირღვევა, რაც უკუეფექტის მომტანია, არასწორი ქცევისა და ჩაგვრის მიმართულებით. ავტოკრატიული ლიდერობა ხშირად სტატუს-ქვოსა და არსებული წესების შენარჩუნებას ემსახურება და არ ტოვებს სივრცეს ინოვაციებისა და განვითარებისათვის. ავტოკრატიული ლიდერობის ქვეშ, სკოლებში დაბალია მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრება, რადგან ყურადღების მიღმა და დაუკმაყოფილებელი რჩება მხარდაჭერასა და წახალისებაზე მოსწავლეთა განსაკუთრებული საჭიროებები.

ლიდერობა ჩაურევლობის პრინციპების დაცვით (Laissez-faire) ხასიათდება გადაწყვეტილების მიღებისას მკაფიოდ განსაზღვრული პროცედურების არარსებობით და ხელმძღვანელის მინიმალური ჩართულობით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. საკითხებზე მსჯელობისთვის და მათი განხილვისთვის საჭირო დრო არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული და, შესაბამისად, გადაწყვეტილებები და ზოგადად სკოლის მართვა ნაკლებეფექტურია. მეორე მხრივ, ამგვარი ლიდერობის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ სკოლის საზოგადოებაში ნაკლებია აგრესიის დონე და კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა.

პატერნალისტური ლიდერობის პირობებში ხელმძღვანელი მფარველობს საკუთარ დაქვემდებარებულ პირებს და ათავისუფლებს მათ ყოველგვარი პასუხისმგებლობიდან და, ამავე დროს არ აძლევს მათ არჩევანის თავისუფლებას. ამ სტილის ლიდერობის პირობებში, ხელმძღვანელი დაკავებულია საკუთარ პერსონალზე ზრუნვით. სანაცვლოდ იგი მოელის პერსონალის მხრიდან მისდამი ნდობის გამოცხადებას, ლოიალურ დამოკიდებულებასა და მორჩილებას. მასწავლებლები მორჩილად უნდა ეთანხმებოდნენ ხელმძღვანელის მოსაზრებებს და თავს იკავებდნენ საკუთარი არჩევანის გაკეთებისგან და დამოუკიდებლად მუშაობისგან. ამგვარი ლიდერობის პირობებში მასწავლებლები ხანგრძლივად რჩებიან დასაქმებული ერთ სკოლაში, რაც ხელს უწყობს ლოიალური დამოკიდებულებისა და ნდობის გამყარებას. პატერნალისტური ლიდერობა, როგორც წესი, იწვევს სკოლის პერსონალს შორის განხეთქილებას, ვინაიდან სკოლის ხელმძღვანელი განსაკუთრებულ დამოკიდებულებას იჩენს კონკრეტული მასწავლებლების მიმართ, მათი ერთგულების გამო, და აჯილდოვებს მათ შესაძლებლობებით, როგორიცაა პროექტებში მონაწილეობა, მოგზაურობები, ტრენინგი და ა.შ.

დემოკრატიული ლიდერობა იძლევა იმ ნაკლოვანებების აღმოფხვრის შესაძლებლობას, რომლებიც სხვა სტილებს უკავშირდება. სკოლის დემოკრატი ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს სკოლის საზოგადოების ყველა წევრის მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში - თუმცა მონაწილეობის დონე განსხვავდება, კონტექსტიდან გამომდინარე. მოსწავლეები ვერ მიიღებენ მონაწილეობას ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და სკოლის ხელმძღვანელი ყოველთვის არ სარგებლობს ბოლო სიტყვის უფლებით. ზოგიერთ შემთხვევაში, სკოლის ხელმძღვანელი შეიძლება შემოიფარგლოს თანამშრომლებს ან სასკოლო საზოგადოების წევრებს შორის შეთანხმების მიღწევის ხელშეწყობით, ან დაეთანხმოს გადაწყვეტილებას, რომელსაც იგი თავად არ უჭერს მხარს.

ხელმძღვანელის ფუნქციებს, ისევე როგორც პასუხისმგებლობას იზიარებს ბევრი პირი, რომლებიც ხშირად წარმოდგენილი არიან კონკრეტული ქვეჯგუფების ხელმძღვანელების რანგში. პროცესში სასკოლო საზოგადოების რაც უფრო მეტი წევრი მონაწილეობს - სკოლის ხელმძღვანელი, თანამშრომლები, მოსწავლეები, გამგეები, ადმინისტრირებაზე პასუხისმგებელი პირები, შესაძლოა ასევე მშობლები და სხვა გარეშე დაინტერესებული პირები - მით უფრო ნათელი ხდება განსხვავებული ინტერესები, შეხედულებები და ღირებულებები. სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის უპირატესობა მდგომარეობს მის უნარში მიიღოს გადაწყვეტილებები, რომლებიც ფართოდ არის მიღებული და რომელსაც ფაქტობრივად ყველა უჭერს მხარს, იმ შემთხვევაში, თუ გათვალისწინებული იქნება ყველას ინტერესი და მოთხოვნა. იმ ცოდნის შეძენის მიზნით გაღებული ძალისხმევა, რომელიც სკოლის საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფს პროცესებში სრულყოფილად მონაწილეობის საშუალებას აძლევს, შესაძლებელია დიდ ენერგიას მოითხოვდეს, თუმცა საბოლოო ჯამში აღმოჩნდება რომ გაღებული ძალისხმევა ამად ღირდა. სასკოლო საზოგადოებას შესწევს ძალა დანერგოს დემოკრატიული კულტურა და შექმნას ღია და მეგობრული ატმოსფერო, რაც ხელს შეუწყობს სკოლის საზოგადოების წევრების მეტად მოტივირებასა და დაინტერესებას, სკოლის ხელმძღვანელსა და სკოლის საზოგადოების წევრებს შორის ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის სათანადოდ წარმართვას. დისციპლინა უმჯობესდება იმ შემთხვევაში, თუ მოსწავლეები პასუხისმგებლობას გრძნობენ თავიანთი სკოლის მიმართ. სკოლას გაცილებით უფრო მაღალი შედეგები აქვს მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების თვალსაზრისით, როდესაც სწავლის პროცესში გათვალისწინებულია მოსწავლეთა მრავალფეროვანი შესაძლებლობები და ნიჭი.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა, შესაბამისად, ბევრ შესაძლებლობას ქმნის და, ასევე, ბევრ გამოწვევას უკავშირდება. რაც უფრო მეტი ადამიანი მონაწილეობს საკითხის განხილვის, თანხმობის მიღწევისა თუ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, მით უფრო რთულდება ეს პროცესი. ზოგჯერ იმდენად რთული შეიძლება გვეჩვენოს იგი, რომ ვარჩიოთ ავტოკრატული მიდგომა, პროცესის გამარტივების მიზნით. თუმცა, ჩვენ ვთვლით, რომ ღირს შევეჭიდოთ ამ სირთულეებს, რადგან ამგვარად თქვენი მოსწავლეები ისწავლიან როგორ გაართვან თავი ორაზროვან და ბუნდოვან სიტუაციებს (იხ. *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 43). სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა საზოგადოების კეთილდღეობას ემსახურება, ახალგაზრდების კომპეტენტურ და თავდაჯერებულ მოქალაქეებად აღზრდის საშუალებით, რომლებიც მომავალში შეძლებენ მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღების დინამიკურ პროცესებში.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 1: სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი

ძირითადი საკითხი: *როგორ შეუძლია სკოლის ხელმძღვანელს ხელი შეუწყოს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 1.1:

გაცნობიერებისა და უკუკავშირის მნიშვნელობა: ერთად შეისწავლეთ თქვენი გუნდი

მერედით ბელბინის ინსტრუმენტი, გუნდის წევრებს შორის რეოლების გადანაწილების შესახებ (https://www.belbin.com/)

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობისას, რეკომენდებულია სკოლის პერსონალის წევრებისგან შემდგარი გუნდის შექმნა. თითოეული მასწავლებელი ავლენს საკუთარ, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელ ხასიათსა და ნიჭს. თუმცა შესაძლებელია იმ ტიპური ქცევებისა თუ როლების იდენტიფიცირება, რომლებსაც ადამიანები ავლენენ გუნდური მუშაობის დროს.

გუნდის საუკეთესო მოდელი მოიცავს ცხრა განსხვავებულ როლს. თითოეული როლი მნიშვნელოვანია გუნდის წარმატებისთვის. თითოეულ როლს გააჩნია თავისი უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები, და ვინაიდან ადამიანების შეცვლა შეუძლებელია, სხვადასხვა როლისთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეჯერება და შევსება სხვა როლის მახასიათებლებით, გუნდის წარმატების გარანტიაა. გუნდის შემადგენლობის ქვევით მოცემული მოდელი დაეხმარება თქვენს თანამშრომლებს გააანალიზონ მათ შორის არსებული ურთიერთთანამშრომლობა და განსაზღვრონ თუ რა შეიძლება იყოს მათი, როგორც გუნდის წარმატების, მარცხისა თუ პრობლემების მიზეზი. მოცემული ინსტრუმენტი დაგეხმარებათ თქვენ და თვენს თანამშრომლებს უკეთ გაიცნოთ ერთმანეთი და განსაზღვროთ და ერთმანეთისგან გამიჯნოთ თქვენი როლები.

როლი	**უპირატესობა**	**უარყოფითი მხარე**
კოორდინატორი	კოორდინატორები არიან პიროვნებებზე ორიენტირებული ლიდერები. ისინი სანდო, გუნდის მიზნების ერთგული არიან და დომინირებენ გუნდში. ეს პოზიტიურად მოაზროვნე პირები აფასებენ გუნდის სხვა წევრების ძალისხმევას, უსმენენ სხვებს და აქვთ საკუთარი თვალსაზრისი.	კოორდინატორებმა შესაძლებელია ამოცანების შესრულებაზე ძირითადი ვალდებულებები სხვებს გადააბარონ და თავად მხოლოდ მცირე სამუშაო დაიტოვონ შესასრულებლად.
ორგანიზატორი	ორგანიზატორები არიან ენერგიულები და ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერები, რომლებიც მოტივირებული არიან მიაღწიონ მიზნებს და გაიმარჯვონ. ისინი წარმატებაზე არიან ორიენტირებული და ამხნევებენ გუნდის წევრებს, რათა მათ წარმატებით განახორციელონ გუნდის მიზნები.	კოორდინატორები შესაძლებელია აგრესული ძალისხმევით შეეცადონ ამოცანის შესრულებასა და მიზნის მიღწევას. გუნდში ორი ან სამი ორგანიზატორი შეიძლება გუნდში კონფლიქტისა და დაპირისპირების წყაროდ იქცეს
იდეების გენერატორი	იდეების გენერატორები მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობებით გამოირჩევიან და არიან ინტროვერტები და ამავე დროს დომინირებენ გუნდში და ორიგინალურები არიან. ისინი ირჩევენ რადიკალურ მიდგომებს და, დეტალებზე მეტად, ძირითადი საკითხით არიან დაინტერესებული.	იდეების გენერატორები, როგორც წესი, უგულებელყოფენ პრაქტიკულ დეტალებსა და პერსპექტივებს. ისინი შეიძლება იყვნენ გულმავიწყი.

რესურსების მკველვარი	რესურსების მკვლევარები სწავლობენ შესაძლებლობებს და ამყარებენ კონტაქტებს. მათ კარგად გამოსდით მოლაპარაკებები და მარტივად აგნებენ საჭირო ინფორმაციას, მხარს უჭერენ და ავითარებენ სხვების იდეებს. ისინი არიან კომუნიკაბელური და ენთუზიაზმით სავსე, კარგად ართმევენ თავს ჯგუფურ სამუშაოს და სწავლობენ გარე რესურსებს.	რესურსების მკვლევარები მარტივად იხიბლებიან იდეებით და ასევე მარტივად კარგავენ ამ იდეების მიმართ ინტერესს. მათი იდეები ნაკლებად ინოვაციურია და მათ შეუძლიათ საქმე ბოლომდე არც მიიყვანონ
შემსრულებელი	შემსრულებლები არიან მოწესრიგებული, პრაქტიკული, სანდო და შემწყნარებლები. მათ ნაკლებად ახასიათებთ საქმისადმი ლტოლვა და გუნდში მათი მუშაობა შემოიფარგლება პრაქტიკული, რეალისტური საქმიანობით. შემსრულებლები, როგორც წესი, ასრულებენ იმ საქმიანობას, რომელთა შესრულებაც სხვებს არ სურთ, და ამ საქმეებს ისინი კარგად ასრულებენ.	შემსრულებლები კონსერვატორები, ნაკლებად მოქნილები არიან და სწრაფად არ რეაგირებენ ახალ შესაძლებლობებზე.
გუნდის მოთამაშე	გუნდის მოთამაშეები არიან კომუნიკაბელური და დადებითად ზემოქმედებენ გუნდის სხვა წევრებზე. ისინი გუნდური სულისკვეთების შენარჩუნებას უზრუნველყოფენ და საშუალებას აძლევენ გუნდის სხვა წევრებს, ეფექტურად შეიტანონ საკუთარი წვლილი გუნდის საქმიანობაში. ისინი ხშირად ფლობენ დიპლომატიურ უნარებს, იუმორის გრძნობას და კარგი მსმენელები არიან..	გუნდის მოთამაშეები, როგორც წესი, მარტივად ვერ იღებენ გადაწყვეტილებას კრიზისულ სიტუაციებში და მზად არ არიან მსგავს სიტუაციებში მოქმედებისთვის, რაც შესაძლებელია საზიანო აღმოჩნდეს გუნდის სხვა წევრებისათვის.
სრულყოფისკენ მსწაფი	სრულყოფისკენ მსწაფი პირები დეტალებს აქცევენ ყურადღებას და ცდილობენ ამოცანა ბოლომდე მიიყვანონ და სრულყოფილად შეასრულონ. ისინი არიან თანამიმდევრული, მუყაითი და პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა აქვთ..	სრულყოფისკენ მსწაფი პირები პერფექციონისტები არიან, ზედმეტი ენთუზიაზმი და უკიდურესობაში გადავარდნა ახასიათებთ. მათ ურჩევნიათ თავად შეასრულონ სამუშაო და არ გაუზიარონ იგი სხვას.
შემფასებელი	შემფასებლები ხშირად წინდახედული, გონიერი და განსჯის უნარით დაჯილდოვებული პირები არიან. მათ დიდი წვლილი შეაქვთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ისინი კარგად ართმევენ თავს ანალიზსა და შედარებას და არ მოქმედებენ ემოციების კარნახით, რითაც დაზღვეული არიან შეცდომების დაშვებისაგან.	შემფასებლები შეიძლება მომაბეზრებელი და ზედმატად კრიტიკულები იყვნენ. მათ კარგად არ გამოსდით სხვების გამხნევება და გადაწყვეტილების მიღებას დიდ დროს ანდომებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეულ ადამიანს ზემოთ აღწერილი ორი, სამი ან მეტი როლის შესრულებისათვის საჭირო მონაცემები გააჩნია. ის, თუ რა როლს ასრულებს გუნდში ესა თუ ის პირი, დამოკიდებულია გუნდსა და სხვა გარემოებებზე. თუ თქვენი გუნდის წევრები აღმოაჩენენ, რომ მათ გუნდში არ არის წარმოდგენილი პირი, რომელიც კონკრეტულ როლს ასრულებს, გუნდმა უნდა იმსჯელოს იმაზე, თუ ვის და როგორ უნდა დაევალოს ამ როლის შესრულება.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 1: სკოლის ლიდერობის დემოკრატიული სტილი

ძირითადი საკითხი: *როგორ შეუძლია სკოლის ხელმძღვანელს ხელი შეუწყოს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას?*

მოქმედებისთვის საჭირო მასალა 1.1:

დაინტერესებული მხარეების ჩართვა სკოლის მმართველობაში

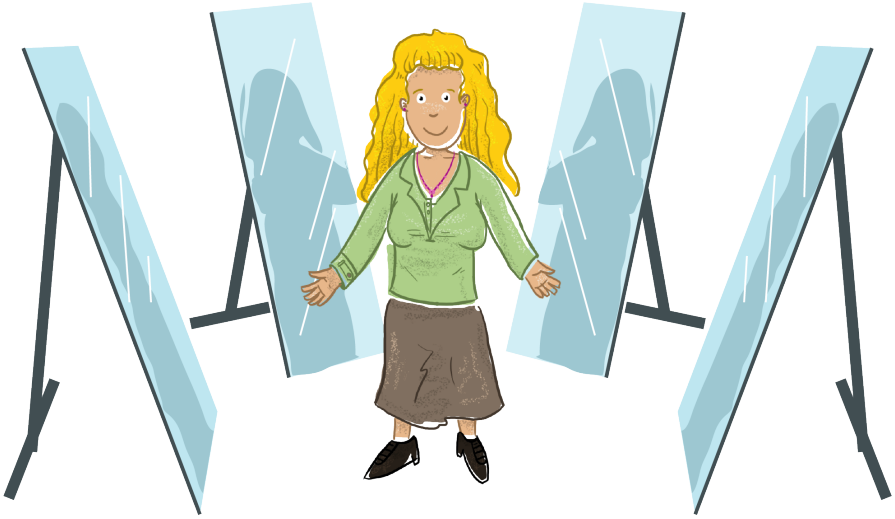
ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები ეყრდნობა ევროპის საბჭოს 2007 წლის პუბლიკაციას - სკოლების დემოკრატიული მმართველობა, რომლის ავტორებიც არიან ელისაბეთ ბეკმენი და ბერნარდ ტრაფორდი გვ. 51–59, https://www.living-democracy.com/ge/edchre-pack/

Iსკოლის დემოკრატიულ საზოგადოებაში მნიშვნელოვანია რომ ყველა დაინტერესებულ მხარეს ჰქონდეს მონაწილეობის შესაძლებლობა. ისინი ჩართული უნდა იყვნენ სკოლის ქსელში, კომუნიკაციისა თუ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში. ადგილობრივი საზოგადოების ამ პროცესებში ჩართვით, სკოლა ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ მას არ სურს იყოს იზოლირებული და საზოგადოებას მოწყვეტილი, არამედ სურს აქტიური მონაწილეობა მიიღოს ფართო საზოგადოებაში მიმდინარე პროცესებში. სკოლის საზოგადოების წევრები საზოგადოებაში აქტიურ როლს ასრულებენ, და არ რჩებიან შორიდან მაყურებლის როლში, როდესაც, როგორც სკოლაში ასევე ფართო საზოგადოებაში, საქმე დემოკრატიის დაცვას ეხება (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 51).

როგორც სკოლის ხელმძღვანელი და დაინტერესებული მხარე, თქვენ მნიშვნელოვან როლს თამაშობთ სხვა დაინტერესებული მხარეების ყველა ჯგუფის წინაშე ინიციატივით გამოსვლის, შესაბამისი ჩარჩოს შეთავაზებისა და წახალისების საქმეში, რათა მათ საკუთარი როლი შეასრულონ სკოლის ფარგლებში მიმდინარე პროცესებში. თქვენი ეს როლი მარტივი არ არის, ვინაიდან სკოლის აკადემიური და არააკდემიური პერსონალისა და მოსწავლეების რაოდენობა ხშირად უტოლდება საშუალო ზომის კომპანიაში დასაქმებულ პირთა რაოდენობას. სკოლის ხელმძღვანელებს მჭიდრო კომუნიკაცია აქვთ შიგა დაინტერესებულ მხარეებთან, მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან და სკოლის სხვა პერსონალთან. მეორე მხრივ, არიან გარე დაინტერესებული მხარეებიც, როგორიცაა მოსწავლეთა მშობლები, სკოლების მართვაზე თუ პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი პირები, და დონორები. როგორც სკოლის ხელმძღვანელს, თქვენ არ შეგიძლიათ აკონტროლოთ ყველა ამ ჯგუფის ქცევა, თუმცა თქვენ შეგიძლიათ მათი საერთო ინტერესები სკოლის წარმატებისკენ მიმართოთ. შესაბამისად, თქვენი პიროვნული და პროფესიული ხედვა მნიშვნელოვანია, როდესაც თქვენ ცდილობთ სკოლაში მიმდინარე პროცესებში ჩართოთ ყველა დაინტერესებული მხარე.

საჭიროა კარგად გააცნობიეროთ და გააანალიზოთ თქვენი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის ხედვა!

თქვენ წარმოადგენთ მთავარ დაინტერესებულ მხარეს. თქვენზე მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული ის, თუ სხვა დაინტერესებული მხარეები და ჯგუფები რამდენად აქტიურად აიღებენ პასუხისმგებლობას სკოლის საზოგადოებაზე. შესაბამისად, საჭიროა კარგად გააცნობიეროთ და გააანალიზოთ თქვენი, როგორც სკოლის ხელმძღვანელის პროფესიული ხედვა, რადგან იგი მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს თქვენ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და გახორციელებულ ქმედებებზე (იხ. *ინფორმირებულობისათვის საჭირო მასალა 1.1* და *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 52, 56).



შიგა თუ გარე დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობისას, თქვენ ქმნით ერთგვარ ქსელს. თქვენ უწყვეტ რეჟიმში გაქვთ კომუნიკაცია მასწავლებლებთან, მოსწავლეებთან, მათ მშობლებთან და სკოლის თანამშრომლებთან, როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ კონტექსტში. თქვენ რეგულარულად გაქვთ კავშირი პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელ ადგილობრივ ხელისუფლებასთან და დონორებთან, რომლებიც თქვენგან ყურადღების გამოჩენას ელიან. სცადეთ ამოიცნოთ მათი საერთო ინტერესები, რომლებსაც თქვენ გაითვალისწინებთ.

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვა: რატომ მსურდა გავმხდარიყავი სკოლის ხელმძღვანელი? რა ტიპის სკოლის და რა ტიპის საზოგადოების ხელმძღვანელი მსურს ვიყო? ამგვარ კითხვებზე პასუხის გაცემით თქვენ უფრო ნათელი წარმოდგენა შეგექმნებათ თქვენ საკუთარ ხედვაზე, რომლითაც ხელმძღვანელობთ მოქმედებისას, როგორც სკოლის ხელმძღვანელი (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 47).

გარე დაინტერესებული მხარეები

სკოლის გარემო მოიცავს როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ კონტექსტს, რაც სკოლის ხელმძღვანელის, მასწავლებლებისა და მოსწავლეების მხრიდან კონკრეტული როლისა და ფუნქციების შესრულებას მოითხოვს და, ამავდროულად, მათ სხვადასხვა შესაძლებლობებს სთავაზობს. სკოლის პერსონალის მონაწილეობით გამართული შეხვედრები, მშობელთა კრებები და გაკვეთილები განეკუთვნება ფორმალურ კონტექსტს, შესვენებების დროს სკოლის დერეფნებში თუ სკოლის ეზოში გამართული საუბრები განეკუთვნება არაფორმალურ კონტექსტს.

იმ შემთხვევაში, თუ ქვემოთ მოცემულ რეკომენდაციებს დამაჯერებლად მიიჩნევთ, დაუყოვნებლივ შეუდექით მათ განხორციელებას.

მასწავლებელთა და მოსწავლეთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად გადადმული პირველი ნაბიჯები

- *სკოლის პერსონალთან შეხვედრის დაწყებამდე, მიაწოდეთ მასწავლებლებს სათანადო ინფორმაცია, რაც მათ დაეხმარება საკუთარი მოსაზრების ჩამოყალიბებაში, შეხვედრაზე განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით (იხ. სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 36).
- მიეცით საშუალება მასწავლებლებს გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები სკოლის პერსონალთან შეხვედრის დროს. მოუსმინეთ მათ მსჯელობას და აირჩიეთ კრების თამჯდომარედ სკოლის ხელმძღვანელის მოადგილე ან ერთ-ერთი თანამშრომელი..
- მიეცით საშუალება და ხელი შეუწყეთ სკოლის იმ თანამშრომლებს, რომლებიც გამოთქვამენ საზოგადოებასთან და გარე ექსპერტებთან ქსელის შექმნის სურვილს (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 54).
- *შესვენებებისა და საუზმისთვის განკუთვნილ დროს დატოვეთ საკუთარი კაბინეტი და შეუერთდით მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს. სათანადო ყურადღება დაუთმეთ იმას, რაზეც თქვენ გესაუბრებიან მასწავლებლები არაფორმალურ კონტექსტში, ვინაიდან მასწავლებლებს ყოველთვის წინასწარ აქვთ დაგეგმილი რისი თქმა სურთ მათ თქვენთვის, როდესაც არაფორმალურ კონტექსტში თქვენთან კომუნიკაციას ამყარებენ (იხ. სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 57).
- შეეცადეთ დაიმახსოვროთ რაც შეიძლება მეტი მოსწავლის სახელი. მაგალითად, უკრაინის ერთ-ერთი სკოლის ხელმძღვანელმა შეძლო ამის მიღწევა ეტაპობრივად, მოსწავლეთა მცირერიცხოვანი ჯგუფების საკუთარ კაბინეტში მოწვევით, მათთან ერთად ჩაის მირთმევის მიზნით.

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა: შემდგომი ნაბიჯები

- განსაზღვრეთ რა შეადგენს ყოველდღიურ საქმიანობას და მათი შესრულება დაავალეთ სკოლის პერსონალს, დასაწყისისთვის, უმჯობესია, გარკვეული დროის მანძილზე. სკოლის ადმინისტრირების შესახებ მასწავლებლებისათვის მეტი ინფორმაციის მიწოდება საშუალებას მოგცემთ ყურადღების კონცენტრირება მოახდინოთ უფრო მნიშვნელოვან საკითხებზე. პასუხისმგებლობის აღებით, სკოლის პერსონალი შეძლებს სკოლასთან საკუთარი თავის მეტად იდენტიფიცირებას (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 58). ამგვარად თქვენ სკოლის პერსონალს ნდობას უცხადებთ ნაცვლად იმისა რომ აკონტროლოთ ისინი.
- უზრუნველყავით ისეთი გარემოს შექმა, რომელიც ხელს შეუწყობს მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის სოციალიზაციას საკლასო გარემოს მიღმა, მაგალითად, საერთო კაფეტერია, სასაუზმე, ან დასასვენებელი სივრცე, რომელიც განკუთვნილია როგორც მასწავლებლებისათვის, ისე მოსწავლეებისათვის (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 48). ამ საკითხის მოგვარებასთან დაკავშირებული დამატებითი იდეები შეგიძლიათ იხილოთ ამავე ვებ-გვერდზე მოცემულ რესურსებში, რომლებიც ეძღვნება კვებასა და ფიზიკურ აქტივობებს.

- სკოლის ვებგვერდის დამზადება დაავალეთ გუნდს, რომლებშიც წარმოდგენილი იქნებიან როგორც მასწავლებლები, ასევე მოსწავლეები. ამგვარად შექმნილი ვებგვერდი ემსახურება სკოლის დემოკრატიული საზოგადოების ჩამოყალიბებასა და გაძლიერებას, აწვდის რა მის გამომწერებს ინფორმაციას აქტუალურ თემებსა და საკითხებზე და მიმდინარე მოვლენებზე. შესთავაზეთ ყველა დაინტერესებულ მხარეს გაწევრიანდნენ ამ ვებ-გვერზე..
- მოიწვიეთ მოსწავლეთა მშობლები, სკოლის ხელმძღვანელობაზე პასუხისმგებელი პირები, პოლიტიკის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი ადგილობრივი ხელისუფლება, დონორები, და/ან მედია თქვენს სკოლაში. მოაწყვეთ შეხვედრები სკოლის პერსონალთან და მოსწავლეებთან. განიხილეთ მათთან ერთად შემდეგი საკითხები: როგორ წარმოუდგენიათ საუკეთესო სკოლა, რომელიც მოცემული საზოგადოების ინტერესებს ესადაგება? რა ტიპის განათლება უზრუნველყოფს ჩვენი მოსწავლეების საუკეთესოდ მომზადებას მომავალი ცხოვრებისთვის? რატომ არის მნიშვნელოვანი რომ სკოლა წარმოადგენდეს დემოკრატიული კულტურის ნიმუშს?

დამატებითი იდეები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა უზრუნველყოთ დაინტესებული მხარეების ჩართვა თქვენ სკოლაში მიმდინარე მოვლენებში, იხილეთ მასალაში, რომელიც უკავშირდება თემებს 2, 3 და 4.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 2: დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები
ძირითადი საკითხები: *რა კომპეტენციებს ემყარება დემოკრატიული საზოგადოება? როგორ წარმოებს ამ კომპეტენციების შეძენა და პრაქტიკაში გამოყენება სასკოლო გარემოში?*

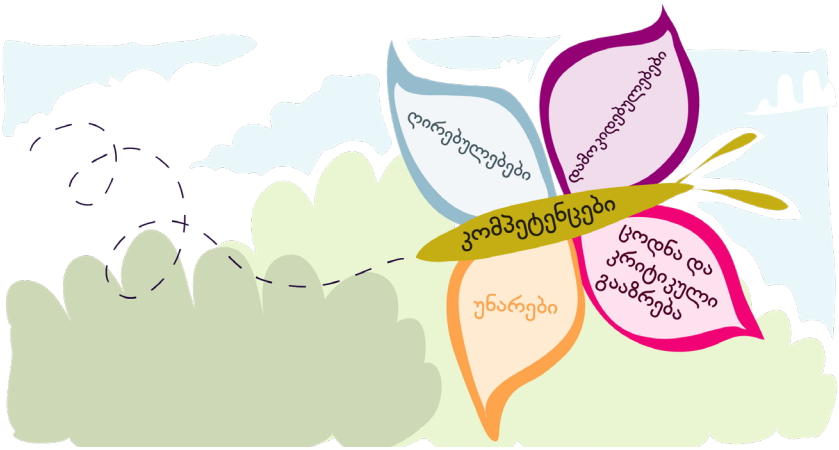
ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 2.1:

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები – სკოლისა და საზოგადოების განვითარების პერსპექტივა

Democratic institutions depend on the consent of, and the support by, the citizens. Institutional frameworks cannot დემოკრატიული ინსტიტუტები ემყარება მოქალაქეთა შორის თანხმობასა და მათ მხარდაჭერას. ინსტიტუციური ჩარჩოს შენარჩუნება შეუძლებელია თუ ის ადამიანები, რომელსაც იგი ემსახურება, უარს ამბობენ მასზე, ან უპირისპირდებან მას, ან არ აქვთ მასში მონაწილეობის საშუალება. აქედან გამომდინარე, დემოკრატიული ქვეყნის არსებით ელემენტს წარმოადგენს დემოკრატიული კულტურა, ხოლო სკოლა ის ადგილია, სადაც ახალგაზრდებს შეუძლიათ ისწავლონ, პრაქტიკულად გამოსცადონ და გააცნობიერონ, რას წარმოადგენს დემოკრატიული კულტურა.

„დემოკრატიული კულტურა“ არაერთაზროვანი ტერმინია და, შესაბამისად, მათ ვინც ამ კულტურაში მონაწილეობს, არ გააჩნიათ მისი მზა განმარტება. ევროპის საბჭოს მიერ ინიცირებული პროექტის (2014 – 2017 წწ.) ფარგლებში შექმნილი კომპეტენციათა მოდელი ამ პრობლემასთან გამკლავების მცდელობას წარმოადგენს; აღნიშნულ მოდელში აღწერილია დემოკრატიული კულტურის სხვადასხვა მახასიათებლები და მათთან დაკავშირებული კომპეტენციები, რომლებიც ხელს უწყობს ადამიანის დემოკრატიულ კულტურასთან ასიმილირებას.

ევროპის საბჭოს მიერ შექმნილი კომპეტენციათა მოდელი - დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები -მოიცავს კომპეტენციათა ოთხ ჯგუფს; ეს ჯგუფებია: ღირებულებები, დამოკიდებულებები, უნარები და ცოდნა და გააზრება. ტერმინი „კომპეტენცია“ განმარტებულია როგორც „შესაბამისი ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და/ან გააზრების მობილიზებისა და ამოქმედების უნარი, დემოკრატიულ გარემოსთან დაკავშირებულ მოთხოვნებზე, გამოწვევებსა და შესაძლებლობებზე სათანადო და ქმედითი რეაგირებისათვის... მოცემულ კონკრეტულ ვითარებაში” (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 23).



დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა მოდელი მიღებულ იქნა ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტის მიერ, და მისივე რეკომენდაციით გამოიყენება ევროპის ყველა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში.

სკოლის დემოკრატიული საზოგადოება გახლავთ დემოკრატიული კულტურის მოდელი. დემოკრატიულ სკოლაში მოსწავლეებს აქვთ შესაძლებლობა შეძინონ დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები, საკუთარი გამოცდილებისა და პრაქტიკაში მათი გამოყენების საშუალებით. თქვენ, როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, და თქვენი სკოლის მასწავლებლები მაგალითს აძლევთ თქვენს მოსწავლეებს, მათ წინაშე იმ ქცევებისა და კომპეტენციების დემონსტრირებით, რომლებიც ხელს უწყობს თქვენს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დამკვიდრებას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ და თქვენმა თანამშრომლებმა კარგად გაიაზროთ ის გზავნილები, რომელსაც თქვენი ქცევა შეიცავს. ამ მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა ზემოთ ხსენებული მოდელი.

ევროპის საბჭოს მიერ შემუშავებული დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა მოდელი მოიცავს შემდეგ კომპეტენციებს:

ღირებულებები

- ადამიანის ღირსებისა და უფლებების დაფასება
- კულტურული მრავალფეროვნებისა და კულტურული განსხვავებულობის დაფასება
- დემოკრატიის, სამართლიანობის, კეთილსინდისიერების, თანასწორობისა და კანონის უზენაესობის დაფასება

დამოკიდებულებები

- კულტურული განსხვავებულობისა და სხვა რწმენისადმი, მსოფლმხედველობის, შეხედულებებისა თუ პრაქტიკისადმი ტოლერანტული დამოკიდებულებისათვის მზაობა
- პატივისცემა
- მოქალაქეობრივი აზროვნება
- პასუხისმგებლობა
- თავდაჯერებულობა
- აურკვევლობისადმი შემწყნარებლური დამოკიდებულება

უნარები

- დამოუკიდებლად სწავლის უნარ-ჩვევები
- ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნების უნარ-ჩვევები
- მოსმენისა და დაკვირვების უნარ-ჩვევები
- ემპათია
- მოქნილობა და შეგუების უნარი
- ენობრივი, კომუნიკაციური და მრავალენობრივი უნარები
- თანამშრომლობის უნარ-ჩვევები
- კონფლიქტების მოგვარების უნარ-ჩვევები

ცოდნა და კრიტიკული გააზრება

- საკუთარი თავის შეცნობა და კრიტიკული გააზრება
- ენისა და კომუნიკაციის ცოდნა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება
- მსოფლიოს შეცნობა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა მოცემული მოდელი წარმოადგენს ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც განიხილება ყველა ის ასპექტი, რომელიც სკოლის ხელმძღვანელთა მოღვაწეობას ეხება და რომელიც მოცემულია ამ ვებ-გვერდზე.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 2: დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები
ძირითადი საკითხები: *რა კომპეტენციებს ემყარება დემოკრატიული საზოგადოება? როგორ წარმოებს ამ კომპეტენციების შეძენა და პრაქტიკაში გამოყენება სასკოლო გარემოში!?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 2.1:

მოსწავლეების მხარდაჭერა დემოკრატიული კომპეტენციების დაუფლების საქმეში

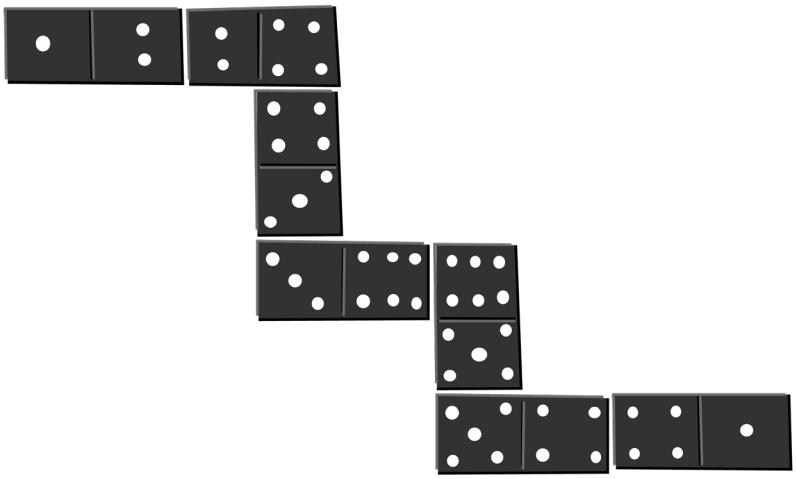
მოსწავლეები დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციებს იძენენ კომბინირებულად, ანუ ჰოლისტიკურად, ღირებულებების, დამოკიდებულებების, უნარებისა და ცოდნისა და გააზრების ერთმანეთთან შერწყმული ელემენტების საშუალებით. ამ კომპეტენციებს ისინი იძენენ მათი გამოყენების საშუალებით და, ძირითადად, ერთმანეთთან ურთიერთობისა და თანამშრომლობის პროცესში. აქ თავს იჩენს კითხვა, როგორ უნდა იმოქმედონ სკოლის ხელმძღვანელმა და მასწავლებლებმა, რომ უზრუნველყონ მათი მოსწავლეების სწავლის საჭიროებების დაკმაყოფილება? წინამდებარე რესურსში ყურადღება გამახვილებულია დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ათვისებისთვის საჭირო დამხმარე მეთოდოლოგიისა და სასწავლო გარემოს მნიშვნელობაზე. დეტალური მსჯელობა ამ საკითხთან დაკავშირებით შეგიძლიათ იხილოთ შემდეგ პუბლიკაციაში [დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სარეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 3](), ჩარჩოს დანერგვასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები, გვ. 92.

At the class level

- მასწავლებლებს შეუძლიათ უზრუნველყონ „ღია საკლასო გარემოს შექმნა, რომელიც გულისხმობს ყველა მოსწავლის ჩართულობასა და მათ შორის ურთიერთპატივისცემას", რაც მოსწავლეების უსაფრთხო სასწავლო გარემოთი უზრუნევყოფის ტოლფასია, და საშუალებას აძლევს ყველა მოსწავლეს თავისუფლად გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები და გამოხატონ საკუთარი ემოციები.
- მასწავლებლებს შეუძლიათ მოსწავლეებს შესთავაზონ შესაძლებლობა, რათა მათ საკუთარ თავზე აიღონ საკუთარ სწავლაზე პასუხისმგებლობა და მონაწილეობა მიიღონ გაკვეთილის დაგეგმვაში.

სკოლის დონეზე

- Tმასწავლებლებსშეუძლიათერთმანეთთანითანამშრომლონ,სასწავლოპროგრამითგათვალისწინებული სხვადასხვა საგნების ფარგლებში, თანამშრომლობის საფუძველზე სწავლის ხელშეწყობის მიზნით.
- მასწავლებლებს შეუძლიათ ერთმანეთთან ითანამშრომლონ, სასწავლო პროგრამაში დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჩართვის მიმართულებით და ყველა მოსწავლისთვის სწავლის თანაბარი პირობებისა და შესაძლებლობების შექმნის მიმართულებით.
- მასწავლებლებს შეუძლიათ მოსწავლეებს შესთავაზონ „პოზიტიური, მაღალი ხარისხის მონაწილეობის გამოცდილების მისაღებად საჭირო შესაძლებლობები, პროექტების საშუალებით, რომლებში მონაწილეობითაც ისინი შეიძენენ მათთვის სასარგებლო და აუცილებელ გამოცდილებას" (იხ. კარგი პრაქტიკის მაგალითი, [ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 3.1]()). Tასწავლებლებს შეუძლიათ გაამხნევონ მოსწავლეები, რათა მათ მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, როგორც სკოლის ფარგლებში (იხ. თემა 3), ასევე ადგილობრივი საზოგადოების ფარგლებში.
- მასწავლებლებს შეუძლიათ დაგეგმონ კლასგარეშე აქტივობები, რომლებიც უკავშირდება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების ასპექტებს.
- მასწავლებლებს შეუძლიათ დაგეგმონ პროექტები, რომლებიც უკავშირდება დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების საკითხებს, მაგ. დებატები (იხ. https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/)



სკოლის ხელმძღვანელი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სკოლის დონეზე მოსწავლეებისათვის დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლებისა და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლების მიმართულებით საჭირო სწავლის გარემოსა და შესაძლებლობების უზრუნველყოფის საქმეში, მოსწავლეების გამხნევებით, მათი მხარდაჭერითა და კოორდინირებით. მაგალითად, დემოკრატიული მოქალაქეობისათვის განათლება და ადამიანის უფლებათა შესახებ სწავლება შესაძლებელია რეგულარულად იდგეს სკოლის პერსონალთან შეხვედრის დღისწესრიგში.

უსაფრთხო გარემოში, რომელიც ურთიერთპატივისცემას ეფუძნება, სადავო საკითხებზე მოსაზრებების თავისუფლად გამოთქმა ხელს უწყობს დემოკრატიული კულტურის მთელი რიგი კომპეტენციების განვითარებას, მათ შორის ისეთი კომპეტენციებისა, როგორიცაა:

- ენობრივი უნარები, როგორიცაა, საკუთარი მოსაზრების ლაკონურად და ნათლად გამოთქმის უნარი;
- თავდაჯერებულობა და ემპათია;
- გაურკვევლობისადმი შემწყნარებლური დამოკიდებულება;
- დემოკრატიისა და სამართლიანობის დაფასება;
- განხილული თემის ცოდნა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 2: დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები
ძირითადი საკითხები: *რა კომპეტენციებს ემყარება დემოკრატიული საზოგადოება? როგორ წარმოებს ამ კომპეტენციების შეძენა და პრაქტიკაში გამოყენება სასკოლო გარემოში!?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 2.1:

სკოლის მისია - ერთიანი სასკოლო პროექტი
სკოლის მისიის განაცხადი უნდა იყოს ლაკონური და მარტივი

ბევრ საგანმანათლებლო დაწესებულებას და სკოლას, აგრეთვე საწარმოებსა და სამთავრობო დაწესებულებებს გააჩნია მისიის განაცხადი. სკოლის მისიის განაცხადი ზოგჯერ სკოლის სავიზიტო ბარათს წარმოადგენს გარე პარტნიორებისათვის, რომელშიც სკოლის ყოველდღიური საქმიანობაა ჩამოყალიბებული, და რომელიც სკოლის საზოგადოებას მუდმივად ახსენებს ხედვას, რომელსაც სრულიად სკოლის საზოგადოება იზიარებს.

სკოლის მისიის განაცხადი უნდა იყოს ლაკონური და მარტივი. მოკლედ ფორმულირებული და ყველასთვის გასაგებ ენაზე ჩამოყალიბებული. მისიის განაცხადი მოიცავს სკოლის განვითარების პერსპექტივას ან მის მთავარ პრინციპებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს სკოლის საერთო ხედვას და პროფილს. მისიის განაცხადში არ სახელდება ის მიზეზები, რომელთა საფუძველზეც მოხდა კონკრეტული არჩევანის გაკეთება, და არც ინფორმაცია მისიის შესრულების თაობაზე. მისიის განაცხადი უნდა მოიცავდეს მიზანს, თუმცა მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი. მისიის განაცხადი გადასინჯვას ექვემდებარება, თუმცა მასში ცვლილებების ხშირად შეტანა მისდამი ნდობას აქვეითებს.

იხილეთ:

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

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

კონცენტრირება მარტივ კითხვაზე, გონებრივი იერიში ეტაპზე

სასკოლო საზოგადოება არის ჰეტეროგენული, რომელიც აერთიანებს ორ ან სამ თაობას, პედაგოგებს, ბავშვებსა და მოზარდებს. თუ სკოლის საზოგადოების მოღვაწეობაში ჩართულა არიან მშობლები, სკოლის საზოგადოება წარმოადგენს მთლიანობაში ფართო საზოგადოების მიკრომოდელს, ისეთი მახასიათებლებით, როგორიცაა მრავალფეროვნება და პლურალიზმი. ასეთ თანამედროვე საზოგადოებებში, დემოკრატიის გამოწვევას წარმოადგენს ყველა მოქალაქის პროცესებში ჩართულობის უზრუნველყოფა, მიუხედავად მათი წარმომავლობისა, რათა ყველა მათგანისათვის ცნობილი იყოს დღის წესრიგში შესული საკითხები, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შედეგად ვიღებთ იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ ექსპერტთა მცირე ჯგუფის პრეროგატივად რჩება.

ამგვარად, სკოლის მისიის განაცხადის შექმნა უნდა დაიწყოს თითოეულ ჯგუფში გონებრივი იერიშის ეტაპით - ამ პროცესში მონაწილე ჯგუფები, მოიცავს: სკოლის ხელმძღვანელების გუნდს, სკოლის მასწავლებლების გუნდს, სკოლის მოსწავლეების გუნდსა და მათი მშობლების გუნდს. გონებრივი იერიშის ეტაპისათვის რეკომენდებულია ყველა ჯგუფისთვის ერთი საერთო კითხვის დასმა. მისიის განაცხადისთვის, რომელიც ერთ ძირითად მიზანს მოიცავს, ერთი მარტივი ღია კითხვის დასმა საკმარისია, მაგალითად: „რა მახასიათებლები აქვს კარგ სკოლას?“. ამგვარი კითხვა სკოლის საზოგადოების თითოეულ წევრს უნდა აძლევდეს ისეთი პასუხის გაცემის შესაძლებლობას, რომელიც შეესაბამება მათი აღქმის დონეს, და საკუთარი პირად თუ პროფესიულ გამოცდილებას ასახავს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სკოლის საზოგადოების თითოეულ წევრს უნდა შეეძლოს ექსპერტის როლში გამოსვლა. სკოლის ხელმძღვანელისა და სკოლის პერსონალის ფუნქციაში შედის ძირითადი საკითხის შერჩევა და მისი ფორმულირება და, ასევე, მისიის განაცხადში მისი ჩართვის შედეგების პროგნოზირება.

გონებრივი იერიშის ეტაპი გულისხმობს ცალკეული პირის მიერ გამოთქმულ საკუთარ მოსაზრებასა და ინტერესს. ამგვარად, ამ ეტაპზე მოსალოდნელია განსხვავებული იდეების დიდმა რაოდენობამ მოიყაროს თავი, რაც პლურალისტული საზოგადოებისთვის არის დამახასიათებელი. იმისათვის, რათა ერთი მარტივი განაცხადი შეიმუშავოთ, საჭიროა პროცესი, რომელიც ინტეგრაციასა და პრიორიტეტის განსაზღვრას გულისხმობს, ისე, როგორც ეს ხდება დემოკრატიული გადაწყვეტილების მიღებისა და პოლიტიკის შემუშავების პროცესში. დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ სწავლების ფარგლებში შემოთავაზებული სხვადასხვა მოდელი გვაძლევს რეკომენდაციას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ვმართოთ მოცემული გონებრივი იერიშის პროცესი. აღნიშნული მოდელები იძლევა ნებისმიერი ასაკობრივი ჯგუფის მოსწავლეებთან, მასწავლებლებთან, სკოლის ხელმძღვანელებთან და მოსწავლეთა მშობლებთან მათი გამოყენების შესაძლებლობას. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გონებრივი იერიშის ეტაპზე ყველა ჯგუფი კონცენტრირებულია ერთი და იგივე კითხვაზე.

- **დაფიქრდი – იმსჯელე – გააზიარე** https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy
- **სიჩუმის კედელი** https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/

განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩო

ისარგებლეთ იმ ინსტიტუციური ჩარჩოთი, რომელიც თქვენს სკოლაში არსებობს (იხ. მზადება 3.1). სხვა შემთხვევაში, შეგიძლიათ შექმნათ დროებითი ჯგუფები. მასწავლებელთა, მოსწავლეებისა და მათი მშობლების მიერ არჩეული წევრებისგან შემდგარი საბჭო, რომელსაც თავმჯდომარეობს სკოლის ხელმძღვანელი, და რომელიც საბოლოოდ ამტკიცებს მისიის განაცხადის პროექტს. ამ ფორმის წარმომადგენლობითი დემოკრატია უზრუნველყოფს იმას, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ყველა ჯგუფი, მისი ზომისა და წევრების რაოდენობის მიუხედავად, თანაბრად იყოს წარმოდგენილი. მისიის განაცხადთან დაკავშირებით ფართო მხარდაჭერისა და მისი შექმნის პროცესში ჩართულობის განცდის უზრუნველსაყოფად მიზანშეწონილია მისიის განაცხადის დასამტკიცებლად დაწესდეს 75%-იანი ან 80%-იანი კვორუმი
(იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, ევროპის საბჭოს პუბლიკაცია, 2007 წ., გვ. 36.;)

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები სკოლის მისიის განაცხადში

სკოლის მისიის განაცხადი ფართოდ უნდა იყოს მხარდაჭერილი სკოლის საზოგადოების მხრიდან. შესაბამისად, არავინ უნდა გრძნობდეს მის შინაარსთან შეუთავსებლობას, ასაკის, რელიგიური რწმენის, ეთნიკური წარმოშობის, სქესის, პიროვნული თუ ჯგუფური ინტერესების საფუძველზე დისკრიმინაციის გამო. სკოლის მისიის განაცხადი არ უნდა იდენტიფიცირდებოდეს რომელიმე კონკრეტულ პოზიციასთან ან ჯგუფთან, არამედ იგი უნდა მოიცავდეს ძირითად პრინციპებსა და პერსპექტივებს, რომლებიც მხარდაჭერილია სკოლის საზოგადოების ყველა წევრის მიერ. ჩვენ გჯერა, რომ დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები (იხ. *ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 2.1*) ამ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს.

„დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები და საერთო სასკოლო მიდგომა ქმნის სკოლების დემოკრატიული განვითარების ღირებულ პერსპექტივას, სკოლის ისეთი ძირითადი სფეროების გათვალისწინებით, როგორიცაა სწავლება და სწავლა, სკოლის მმართველობა და კულტურა და საზოგადოებასთან თანამშრომლობა. ამგვარად, სკოლის ამოცანა და მისია ხდება დემოკრატიული სკოლის კულტურის განვითარება და მოსწავლეებში დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების განვითარება.” (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სარეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 3*, გვ. 96.)

განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების გეგმა

- გონებრივი იერიში გაკვეთილზე, მშობლებისა და მასწავლებლების კრებების დროს (დეტალურად იხ. ზემოთ).
- მომხსენებლები წარუდგენენ გონებრივი იერიშის შედეგად შეგროვილ იდეებს სამუშაო ჯგუფს, რომლის ამოცანაა მისიის განაცხადის პროექტის მომზადება. ამ ჯგუფში უნდა შედიოდნენ მოხალისეები, რომლებიც სკოლის საზოგადოების ყველა ჯგუფს წარმოადგენენ.
- მისიის განაცხადის პროექტის წარდგენა წარმოებს თითოეულ კლასში, თანამშრომელთა და მშობლებელთა კრებებზე. სამუშაო ჯგუფის წევრები ესწრებიან თითოეულ შეხვედრას, განმარტავენ თავიანთ გადაწყვეტილებებს და აგროვებენ მოსაზრებებს.
- მისიის განაცხადის პროექტზე მომუშავე ჯგუფი განიხილავს დაინტერესებული მხარეებიდან მიღებულ უკუკავშირს და საბოლოო სახეს აძლევს მისიის შესახებ განაცხადის პროექტს.
- სკოლის საბჭო, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, ან დროებითი საბჭო, აწარმოებს სკოლის მისიის განაცხადის დამტკიცებას ხმათა უმრავლესობის პრონციპით.

შეჯამება და გახორციელება

- სკოლის მისიის განაცხადი ქვეყნდება სკოლის ვებ-გვერდზე, იბეჭდება ფლაერების სახით სტუმრებისთვის და მშობლებისთვის გადასაცემად, და პოსტერებზე, რომლებიც გამოფენილია სამასწავლებლოსა და საკლასო ოთახებში.
- მასწავლებლებთან ერთად, მოსწავლეები განიხილავენ დემოკრატიული მონაწილეობის გამოცდილებას, რომელიც მათ მიიღეს სკოლის მისიის განაცხადთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, და ამ გამოცდილებას აკავშირებენ დემოკრატიული სკოლის კულტურის ცნებასთან.
- მშობელთა წარმომადგენელი წარსდგება სკოლის მასწავლებელთა კრებაზე და საუბრობს მშობელთა ჩართულობასთან დაკავშირებულ გამოცდილებაზე.

სკოლის საზოგადოება მსჯელობს შემდგომ ღონისძიებებზე, რომლებიც ემსახურება სკოლის მისიის განაცხადის დანერგვასა და გახორციელებას

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 3: სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - საერთო სასკოლო მიდგომა - სწავლება დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ
ძირითადი საკითხი: *როგორ ხორციელდება სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა პრაქტიკაში?*

ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 3.1:

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომის ძირითადი პრინციპები

ეფუძნება ევროპის საბჭოს პუბლიკაციას: *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სარეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 3*, გვ. 97.

1. ადგილობრივი კონტექსტისადმი და ადგილობრივი სამუშაო პრაქტიკისადმი პატივისცემა

ფართო საზოგადოებასა თუ სკოლის საზოგადოებაზე კულტურის თავს მოხვევა ლიდერისა თუ ხელმძღვანელის მიერ გატარებული ავტოკრატიული რეჟიმის დამახასიათებელია და არა დემოკრატიის. დემოკრატიული კულტურა იქმნება მოქალაქეების მონაწილეობით, ხოლო სკოლის გარემოში იგი იქმნება ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით, რომლებიც საჭიროებენ გამხნევებასა და წახალისებას, რათა საკუთარი გამოცდილების გაზიარებით წვლილი შეიტანონ ამგვარი კულტურის შენებაში.

2. ყველა დაინტერესებული მხარის ხელშეწყობა, რათა მათ გამოწვევებზე რეაგირების საკუთარი გზები შეიმუშაონ, სიტუაციის შეფასების საფუძველზე

არ არსებობს ერთი უნიკალური გამოსავალი, რომლის მორგებაც შესაძლებელი იქნებოდა ყველა იმ გამოწვევაზე, რომლებსაც ინდივიდუალური პირები აწყდებიან სხვადასხვა დაწესებულებებში და სხვადასხვა ქვეყნებში. სკოლაში არსებული სიტუაციის შეფასებით, ასევე სკოლის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, პასუხისმგებელი პირები უკეთ აანალიზებენ არსებულ კონკრეტულ გამოწვევებს და შეუძლიათ კონკრეტული და მიზანმიმართული ქმედებების განსაზღვრა ამ გამოწვევებთან გასამკლავებლად. აღნიშნული, თავის მხრივ, ამყარებს საკუთრების განცდას და ცვლილების განხორციელების მოტივაციას უდებს საფუძველს.

3. სწავლის ხელშეწყობა ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართულობის უზრუნველყოფით

დემოკრატიული კომპეტენციების განვითარება ყველაზე ეფექტურად ხორციელდება ყოველდღიური პრაქტიკის შედეგად, მათ შორის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში მონაწილეობის საშუალებით, ურთიერთპატივისცემისადათანასწორობისპრინციპზეაგებულიურთიერთობებისსაშუალებითდასწავლებისა და სწავლის დემოკრატიული მეთოდების გამოყენებით. აღნიშნული გულისხმობს ყველა დაინტერესებული და პასუხისმგებელი პირის - მოსწავლეების, მასწავლებლების, სკოლის ხელმძღვანელების, მშობლების, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებისა და საზოგადოების სხვა წარმომადგენლების - აქტიურ ჩართულობას, რითაც აიხსნება ის, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო დაწესებულებისადმი საერთო მიდგომა, სწავლისა და დემოკრატიული კულტურის ხელშეწყობისათვის.

სკოლაში მიმდინარე პროცესებში მონაწილეობით, მოსწავლეები ეუფლებიან იმ უნარებს, რომლებიც მათ შემდგომში გამოადგებათ, როგორც დემოკრატ მოქალაქეებს. ეს არის სწავლა დემოკრატიისთვის და დემოკრატიის საშუალებით, რაც დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ სწავლების, როგორც საერთო სასკოლო მიდგომის, პრინციპს წარმოადგენს. იხ.: https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/

4. კომპეტენციათა განვითარების ჩართვა სკოლის დაგეგმვის პროცესში

სკოლის კულტურაში ცვლილებები უფრო მდგრადი ხდება მაშინ, როდესაც მათი ჩართვა წარმოებს სკოლის დაგეგმვის პროცესში, როგორიცაა მაგალითად, სკოლის მისიის განაცხადის შემუშავება (იხ. *მზადებისთვის საჭირო მასალა 2.1*).

5. ადგილობრივი პროექტებისა და ინიციატივების ხანგრძლივი მხარდაჭერა

სკოლებში ცვლილებისადმი არსებული წინააღმდეგობის დაძლევა და ურთიერთობებსა და პრაქტიკაში ცვლილების შეტანა საჭიროებს როგორც ძალისხმევას, ასევე დროს. სისტემური ცვლილების განხორციელება შეუძლებელია ერთჯერადი ძალისხმევით. მნიშვნელოვანი შედეგებისა და მდგრადი ეფექტის მისაღებად უმნიშვნელოვანესია ხანგრძლივი მხარდაჭერა. აღნიშნული საჭიროებს მცირე ნაბიჯებით წინსვლას, ნაცვლად ერთი დიდი ნახტომისა. ეს ასევე მოითხოვს მოთმინებას, საზოგადოების წევრებისათვის დროის მიცემას, რათა მათ ადაპტაცია მოახდინონ დემოკრატიულ ცვლილებებთან, დაწყებული დაინტერესებული მხარეებით, რომლებიც მოწადინებული და დაინტერესებული არიან სკოლაში დემოკრატიული ლიდერობის დამკვიდრებით.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 3: სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - საერთო სასკოლო მიდგომა - სწავლება დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ
ძირითადი საკითხი: *როგორ ხორციელდება სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა პრაქტიკაში?*

ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 3:2.

პროექტში მონაწილეობის საფუძველზე მოსწავლეთა ჩართულობის უზრუნველყოფის პერსპექტივა

კარგი პრაქტიკის მაგალითი

ევროპის ერთ-ერთ ქალაქში არსებულ სკოლა-გიმნაზიის მე-9 კლასის მოსწავლეებმა წამოწყეს პროექტი, რომლის განხორციელებასაც ისინი გეორგაფიის გაკვეთილის ფარგლებში შეუდგნენ. მოსწავლეებს არ აკმაყოფილებდათ სკოლის შემოგარენში არსებული ინფრასტრუქტურა და სურდათ არსებული ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული საკუთარი ინიციატივით გამოსულიყვნენ. მასწავლებელი დათანხმდა მოსწავლეებისათვის გამოეყო პროექტზე მუშაობისათვის საჭირო დრო. მოსწავლეები მუშაობდნენ ცალ-ცალკე ან მცირერიცხოვან ჯგუფებში. მათ შეაფასეს სკოლის შენობისა და შემოგარენის მდგომარეობა, საკუთარი აღმოჩენები, ანალიზის შედეგები, ფოტოები და არქიტექტურული ნახაზები პლაკატებზე დაიტანეს. მათ შეიმუშავეს წინადადებები ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით და შექმნეს პლაკატები და სამგანზომილებიანი მოდელები, რომლებიც მათ ხედვასა და მოსაზრებებს თვალსაჩინოდ წარმოადგენდა.

ამავე დროს, მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაცია გეგმავდა სკოლასა და მის გარშემო არსებული ტერიტორიის მნიშვნელოვან განახლებას. სკოლაში ვიზიტის დროს, ქალაქგეგმარების სამსახურის წარმომადგენლებმა შეამჩნიეს მოსწავლეეების პლაკატები და გამოფენილი მოდელები. მათ მოიწვიეს მოსწავლეების ჯგუფი, რათა მათ თავიანთი იდეები დაგეგმარების სამსახურის თანამშრომლებისთვის წარედგინათ. დაგეგმარების სამსახურის თანამშრომლებმა მოიწონეს მოსწავლეთა იდეა და ძალისხმევა, რომელიც ბავშვებისა და ახალგაზრდების საჭიროებებზე მორგებული სკოლის გარემოს შექმნას ითვალისწინებდა და მოსწავლეების ზოგიერთი მოსაზრება გაითვალისწინეს სკოლის გარშემო არსებული ტერიტორიის განახლების გეგმაში. სკოლის ხელმძღვანელმა მხარი დაუჭირა მოსწავლეთა ამ მიდგომას, რის შესახებაც მან სკოლის პერსონალთან შეხვედრისას განაცხადა. მოსწავლეებს სკოლა უკვე დამთავრებული ჰქონდათ, როცა მათი იდეები პრაქტიკულად განხორციელდაe.

სკოლის შენობა მდებარეობს პატარა მდინარის პირას, თუმცა მდინარის სანაპირო არც თუ ისე სასიამონო სანახავი იყო წლების მანძილზე ველურად გაზრდილი და მოუვლელი ბუჩქებითა სხვადასხვა მცენარეებით. მოსწავლეთა ერთი ჯგუფის წინადადება იყო გასუფთავებულიყო მდინარის ნაპირი და ქცეულიყო მოსწავლეების დასასვენებელ და გასართობ ადგილად, სადაც ჩაიდგმებოდა სკამები ხედით მდინარეზე (იხ. მოდელი მარცხნივ მოცემულ ფოტოზე). ქალაქგეგმარების სამსახურმა მოიწონა ეს იდეა. მარჯვნივ მოცემულ ფოტოზე ნაჩვენებია შედეგი, რომელიც რამდენიმე წლის შემდეგ მიიღეს – ტერიტორია დასუფთავდა და მოსწავლეთა ჯგუფებს შეუძლიათ დასასვენებლად ჩამოჯდნენ ქვის სკამებზე.

ანალიზი

მოსწავლეების მიერ ინიცირებული პროექტისთვის თემის შერჩევა მოხდა თავად მოსწავლეების მიერ, რადგან აღნიშნული თემა მჭიდროდ უკავშირდებოდა მათ ინტერესებს და მათ სურდათ ეხილათ გაუმჯობესებული სკოლის გარემო. მათ საკუთარ თავზე აიღეს ისეთი ამოცანების შესრულება, რომლებიც გაცილებით უფრო რთული შესასრულებელი იყო და გაცილებით მეტ დროს მოითხოვდა, ვიდრე ის ამოცანები, რომლებსაც მათ

მასწავლებელი ჩვეულებრივ ავალებს; თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ როდესაც პროექტი მოსწავლეების მიერ არის ინიცირებული და მართული, ისინი განსაკუთრებული ენთუზიაზმითა და პასუხისმგებლობით ეკიდებიან პროექტით გათვალისწინებული ამოცანების შესრულებას. მათი პროექტი სასკოლო ცხოვრების რეალურ საკითხს ეხებოდა, და მოსწავლეების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგად რეალურად განხორციელდა ცვლილება, რომელიც თვალსაჩინო გახდა საზოგადოებისთვის.

მოსწავლეებმა პროექტი განახორციელეს გეოგრაფიის გაკვეთილის ფარგლებში, რაც საგაკვეთილო გეგმაში კონკრეტული ცვლილების შეტანას საჭიროებდა. მასწავლებელმა ამ პროექტის შესრულებაში საკუთარი როლი შეასრულა. მან გაითვალისწინა მოსწავლეთა ინტერესები და გამოუყო დრო მოსწავლეებს პროექტზე მუშაობისთვის, რითაც მან დაადასტურა, რომ შესაძლებელია საგაკვეთილო გეგმა იყოს მოქნილი. ამგვარად მასწავლებელმა მოსწავლეები უზრუნველყო მნიშვნელოვანი რესურსით - დროით, რომელიც მათ პროექტზე მუშაობისათვის სჭირდებოდათ. მასწავლებელმა და, ასევე, სკოლის ხელმძღვანელმა, საკუთარი მხარდაჭერით, რეკომენდაციებით, გამხნევებითა და უკუკავშირით, საშუალება მისცეს მოსწავლეებს გაეხორციელებინათ საკუთარი პროექტი

Тმოსწავლეების პროექტის განხორციელება დიდად იყო დამოკიდებული მათი მასწავლებლისა და სკოლის ხელმძღვანელის სურვილზე მიეცათ მოსწავლეებისთვის აღნიშნული პროექტის განხორციელების საშუალება. აქ თავს იჩენს გარემოებათა სტიქიური დამთხვევა. მასწავლებელსა და სკოლის ხელმძღვანელს რომ სხვაგვარი განწყობა ჰქონოდათ, პროექტი და მოსწავლეთა ინიციატივა განწირული იყო. ამას დაემატა ქალაქგეგმარების სამსახურის კეთილგანწყობა. მარტივად რომ ვთქვათ, მოსწავლეებს ძალიან გაუმართლათ, რომ მათი პროექტი ქალაქგეგმარების სამსახურის წარმომადგენლების ყურადღების ცენტრში მოექცა, რომლებმაც სათანადოდ დააფასეს მოსწავლეების ძალისხმევა. დროც თითქოს განზრახ იყო შერჩეული. ერთი წლით ადრე, ან ერთი წლით გვიან, მოსწავლეების მსგავს პროექტს ამგვარი მომავალი არ ექნებოდა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამგვარი გარემოებების გამო, მოსწავლეებს საშუალება მიეცათ სკოლის გარემოს გაუმჯობესების საქმეში უფრო მეტი წვლილი შეეტანათ, ვიდრე ამას ისინი გადაწყვეტილების მიღებაში ფორმალური მონაწილეობის საშუალებით შეძლებდნენ (იხ *მზადება 3.1*, *მზადებისთვის საჭირო მასალა 3.1*. ბ დიაგრამა).

ჩვენი ხედვით, პროექტმა და მასში მონაწილეობის პოზიტიურმა გამოცდილებამ მოსწავლეებს მისცა შესაძლებლობა შეეძნათ დემოკრატიული კულტურის მთელი რიგი კომპეტენციები (*CDC*):

- დამოკიდებულება: მოქალაქეობრივი აზროვნება, საზოგადოების საჭიროებებზე განსაკუთრებული ორიენტირება და ყურადღება *(დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 41)
- თავდაჯერებულობა: თავდაჯერებულობის გრძნობა ახალ გამოწვევებთან გამკლავებისას (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 42)
- დამოუკიდებლად სწავლის უნარები (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 44)
- ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნების უნარები (დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები, გვ. 44)
- კომუნიკაციისა და მოლაპარაკებების წარმოების უნარები (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 48)

დასკვნები

მოსწავლეთა ინიციატივები სტიქიური – სპონტანური და არაპროგნოზირებადია. მასწავლებლები და სკოლის ხელმძღვანელები მზად უნდა იყვნენ ადეკვატური რეაგირებისათვის და ხელი შეუწყონ მოსწავლეებს, რათა მათ მსვლელობა მისცენს საკუთარ იდეებსა და წამოწყებებს.

მასწავლებლებმა მოსწავლეებს უნდა მისცენ შესაძლებლობა, რათა მათ გაიაზრონ და შეაფასონ ვითარება თუ მოვლენები, ვინაიდან სწორედ ეს წარმოადგენს პროექტზე დაფუძნებული და აქტიური მონაწილეობით განხორციელებული მდგრადი სწავლის არსებით საფუძველს. სხვაგვარად, პოზიტიური ემოციები და მოგონებები დავიწყებას მიეცემა, რაც ნაკლებ ეფექტიანია დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა დაუფლების მხრივ.

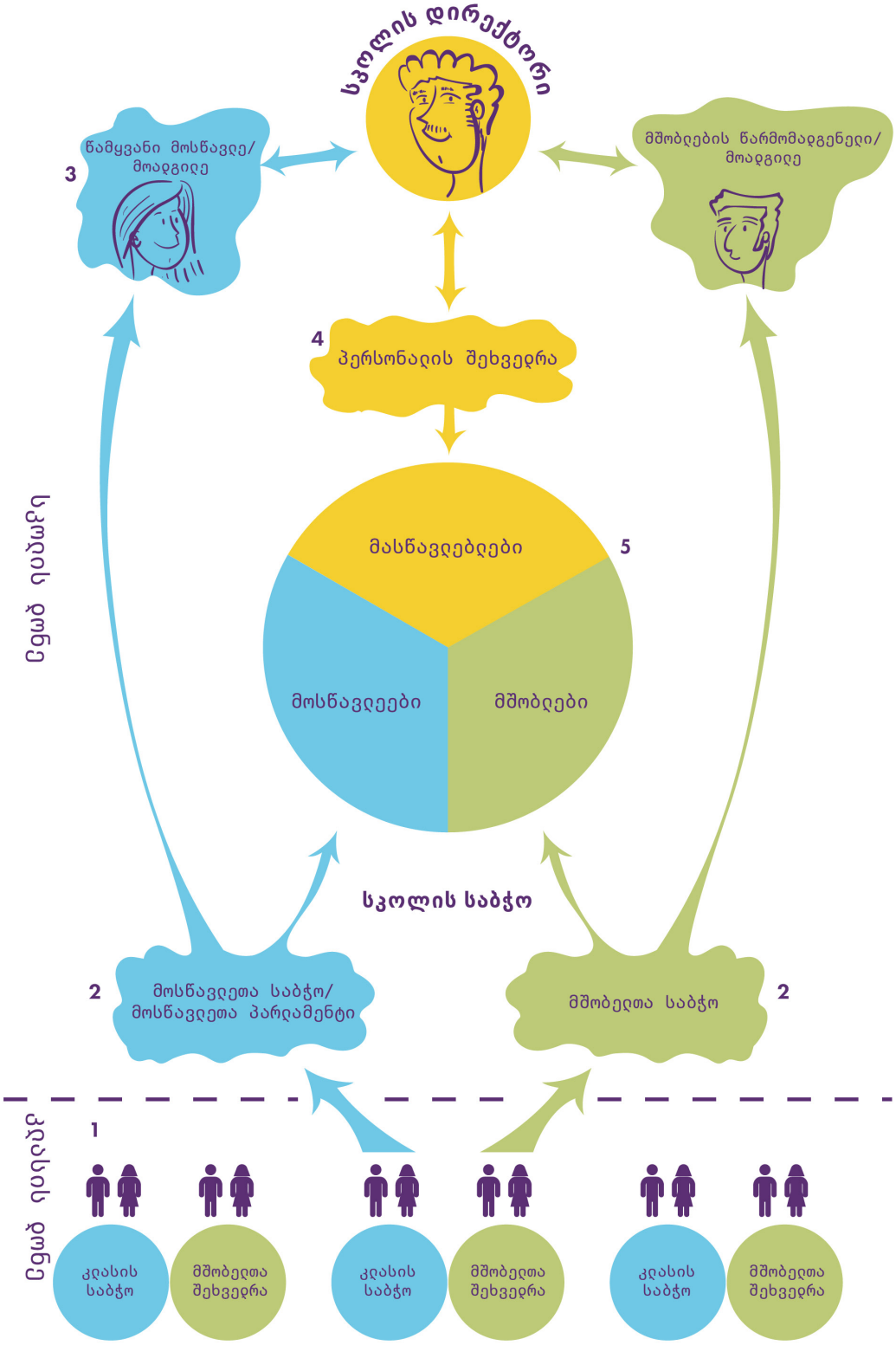
სკოლის ხელმძღვანელებსა და მასწავლებლებს გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეთ თუ რამდენად არის მათ მხარდაჭერაზე დამოკიდებული მოსწავლეთა ჩართვა და მათი მონაწილეობა სკოლაში მიმდინარე მოვლენებში. ჩვენ ყოველდღიურად გვიწევს სპონტანური არჩევანის გაკეთება თუ გადაწყვეტილების მიღებაy.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 3: სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - საერთო სასკოლო მიდგომა - სწავლება დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ
ძირითადი საკითხი: *როგორ ხორციელდება სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა პრაქტიკაში?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 3:1.

მონაწილეობისა და გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩო სასკოლო გარემოში

რიცხვებით 1 – 5 დანომრილი ელემენტები შეესაბამება ქვემოთ მოცემულ შენიშვნებს..



შენიშვნებიs

ვიდრე საკითხების ან გადაწყვეტილებების განხილვას შეუდგებით, საჭიროა შემოიღოთ წესები, რომლებიც არეგულირებს შემდეგ სფეროს „ვინ იღებს გადაწყვეტილებას და რის თაობაზე?“. მსგავსად ფართო საზოგადოებისა, სკოლის საზოგადოებას სჭირდება ფორმალური ინსტიტუციური ჩარჩო, რომელიც მოსწავლეებს, მშობლებსა და მასწავლებლებს საკუთარი აზრის გამოთქმისა და პოზიციის დაფიქსირების საშუალებას მისცემს და სათანადოდ წარმოაჩენს სკოლის ხელმძღვანელის სამართლებრივ პასუხისმგებლობას (იხ. *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სარეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 1*, გვ. 27). ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში, მოსწავლეები, მშობლები და მასწავლებლები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში ჩართვისა და მათში მონაწილეობის მიღების თვალსაზრისით, განსხვავებული უფლებებით სარგებლობენ. ზოგიერთ ქვეყანაში სკოლებს აქვთ თავისუფლება თავად შექმნან მონაწილეობისა და გადაწყვეტილების მიღების ჩარჩო, სხვაგან, ამგვარი ინსტიტუციური ჩარჩო კანონით არის უზრუნველყოფილი (იხ. დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ სწავლების სახელმძღვანელო მასწავლებლებისათვის, ტომი III, ცხოვრება დემოკრატიულ საზოგადოებაში, რომელიც მოიცავს სკოლის მმართველობის გზების შესახებ გაკვეთილს: http://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/)

მიუხედავად იმისა, თუ რა მიდგომას ირჩევთ, გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა წარმოებდეს სკოლის მართვა, მიღებული უნდა იყოს დემოკრატიული გზით:

- როგორ უნდა მიეცეთ მასწავლებლებს, მოსწავლეებსა და მათ მშობლებს მონაწილეობის შესაძლებლობა?
- როგორ უნდა იყოს ორგანიზებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომ იგი ერთდროულად იყოს დემოკრატიულიც და ეფექტიანიც?
- რა პასუხისმგებლობა აკისრია სკოლის კოლექტივს?
- რა როლი და პასუხისმგებლობა აკისრია სკოლის ხელმძღვანელს?

წინა გვერდზე მოცემული დიაგრამა ეფუძნება სამართლებრივ ჩარჩოს. იგი წარმოადგენს ნიმუშს, რომელიც პასუხს სცემს ამ კითხვებს. არსებობს ალტერნატიული გეგმებიც, თუმცა ისინიც ამ კითხვებზე უნდა იძლეოდეს პასუხს.

ქვევით მოცემულ შენიშვნებში აღწერილია დიაგრამაზე დანომრილი ელემენტები.

კლასის დონეზე

(# 1) დემოკრატიული მონაწილეობა სათავეს იღებს კლასის დონეზე, სადაც ყველა მოსწავლეს ეძლევა მონაწილეობის საშუალება. კლასის საბჭოსა ან კლასის კრებისთვის განკუთვნილი დრო შესაძლებელია გაკვეთილების განრიგში იყოს ასახული. ზოგადი განათლების დაბალ და მაღალ საფეხურებზე, მოსწავლეებს შეუძლიათ აირჩიონ ორი მოსწავლე, რომელიც იქნება კლასის წარმომადგენელი. აღნიშნული წარმომადგენლები უკავშირდებიან მასწავლებლებს და აცნობენ მათ მოსწავლეთა ინტერესებს; ამგვარად ისინი მასწავლებელთა თანაშემწეებს არ წარმოადგენენ. დაწყებით საფეხურზე, მოსწავლეები არ ირჩევენ წარმომადგენლებს, ნაცვლად ამისა, ისინი ესწრებიან კლასის საბჭოს ყოველკვირეულ შეკრებებს. მასწავლებლის დახმარებით, ისინი სწავლობენ როგორ გამოხატონ საკუთარი ინტერესები და მოსაზრებები და როგორ მოუსმინონ ერთმანეთს.

School level

(# 2) ქვეყნების უმრავლესობაში, სასწავლო პროგრამაში ან კანონმდებლობაში მოცემულია დებულებები, რომლებიც მოსწავლეთა მონაწილეობის უფლებებს ეხება. აქ მოყვანილ მაგალითში, როგორც მოსწავლეები, ასევე მათი მშობლები, ირჩევენ წარმომადგენლებს, რომლებიც მათი სახელით მოქმედებენ სკოლის ფარგლებში. ამგვარი ორგანიზება ერთდროულად დემოკრატიულიც არის და ეფექტიანიც, ვინაიდან სკოლის მართვაში მონაწილეობა მოითხოვს დროსა და გამოცდილებას. როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, თქვენ მნიშვნელოვან როლს ასრულებთ სკოლის ფარგლებში მოსწავლეებისა და მათი მშობლების ჩართულობისა და მონაწილეობის უზრუნველყოფაში, მათი გამხნევებითა და მხარდაჭერით (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა,* ევროპის საბჭოს პუბლიკაცია, 2007 წ., გვ. 37; https://www.living-democracy.com/ge/edchre-pack/).

ყველა კლასს ჰყავს საკუთარი წარმომადგენელი მოსწავლეთა პარლამენტში. მოსწავლეთა პარლამენტი იკრიბება რეგულარულად, სულ მცირე თვეში ერთჯერ. მოსწავლეთა პარლამენტის დღისწესრიგი შეიძლება მოიცავდეს ნებისმიერ საკითხს, რომელიც სკოლის ცხოვრებას ეხება და რომელზეც მოსწავლეებს შეიძლება გააჩნდეთ საკუთარი მოსაზრება, მაგალითად, სწავლებისა და სწავლის ხარისხი, სკოლის სამზარეულო, სკოლის აღჭურვილობა, დასვენება და გართობა, ან უსაფრთხოება. სკოლის პარლამენტს შესაძლებელია ჰყავდეს სკოლის კაბინეტი, რომელშიც წარმოდგენილი იქნებიან ე.წ. მინისტრები, და რომლებიც,

მასწავლებლებისგან მინიმალური დახმარებით, მოაწყობენ ღონისძიებებს, მაგალითად, როგორიცაა რომელიმე პარტიისა ან არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან შეხვედრა და კონკრეტულ საკითხზე მსჯელობა, მოსწავლეთა კაფე, გართობის მიზნით სკოლის საზოგადოების შეკრება ან კინოჩვენება. უფრო ნათელი წარმოდგენა რომ შეგექმნათ იმის თაობაზე, თუ რისი მიღწევა შეუძლია სკოლის პარლამენტს, ეწვიეთ დიდი ბრიტანეთის სკოლების ქსელის ვებვერდს, https://pentrehafod.school.

იგივე სტრუქტურა შესაძლებელია არსებობდეს მშობლებისთვისაც. მშობლები ირჩევენ წარმომადგენელს, კლასის დონეზე, რომლებიც კომუნიკაციას ამყარებენ ამ კლასის მასწავლებლებთან (# 1). მასწავლებელთა წარმომადგენლები ესწრებიან მშობელთა საბჭოს სხდომებს, რომლებიც სკოლის დონეზე იმართება (# 2), და რომლის ფარგლებშიც მასწავლებელთა წარმომადგენლები ერთმანეთს საკუთარ გამოცდილებასა და მოსაზრებებს უზიარებენ, სკოლაში სწავლიის ხარისხის, შეფასების, მათი შვილების კეთილდღეობისა და უსაფრთხოების და სხვა მსგავს საკითხებზე.

(# 3) მოსწავლეთა პარლამენტი ირჩევს ორ წარმომადგენელს, აქედან ერთი არის მოსწავლეთა კაბინეტის თავმჯდომარე, ხოლო მეორე - მისი მოადგილე, და ისინი წარმოადგენენ მოსწავლეებს სკოლის დონეზე. მშობლებსაც შეუძლიათ მოსწავლეების მსგავსად აიჩიონ ორი წარმომადგენელი. მოსწავლეებისა და მშობლების ეს უმაღლესი წარმომადგენლები რეგულარულად მართავენ შეხვედრებს სკოლის ხელმძღვანელთან.

მნიშვნელოვანია სკოლის ხელმძღვანელი ინფორმირებული იყოს სკოლის საზოგადოებაში არსებული იმ განწყობისა და მიმდინარე მოვლენების შესახებ, რომლებიც შესაძლოა მის ყურადღებას საჭიროებდეს. მშობლებისა და მოსწავლეების წარმომადგენლები ცდილობენ მოიპოვონ სკოლის ხელმძღვანელისა და მასწავლებლების თანხმობა, რათა მათ შეძლონ საკუთარი მიზნების განხორციელება.

(# 4). აბსოლუტურად აუცილებელია მასწავლებლების რეგულარული შეხვედრები, რომლის ფარგლებშიც ისინი იმსჯელებენ ისეთ საკითხებზე, რომლებიც უკავშირდება სკოლის მართვას, სწავლებისა და სწავლის განვითარებასა და გაუმჯობესებას, სასწავლო პროგრამის განხორციელებას და ახალ კანონებს და სხვა. სკოლის კანონებში, წესით, მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული სკოლის დირექტორისა და სკოლის პერსონალის მოვალეობები და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული უფლებები. სკოლის ხელმძღვანელი თავმჯდომარეობს სკოლის თანამშრომელთა კრებას, ასევე ძირითადად მის მოვალეობას წარმოადგენს კრების დღისწესიგის შედგენა, სკოლის თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მიწოდება და პრობლემების მოგვარებისა, თუ გამოწვევებთან გამკლავების გზების შეთავაზება. სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა, მნიშვნელოვანწილად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ არის განაწილებული სკოლაში გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები და უფლებამოსილებები, სკოლის დირექტორსა და სკოლის თანამშრომელთა შორის (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 36).

(# 5) ბევრ ქვეყანაში, კანონი ავალდებულებს სკოლებს ჰყავდეთ სკოლის საბჭო. აქ მოყვანილ მაგალითში, მოსწავლეები, მშობლები და მასწავლებლები ირჩევენ საკუთარ წარმომადგენლებს, რომლებიც სკოლის საბჭოს წევრები ხდებიან. მოსწავლეებისა და მშობლების მიერ არჩეული წარმომადგენლების ძირითადი ფუნქცია სკოლის საბჭოში მოღვაწეობაა. სხვადასხვა ქვეყნებში სკოლებს განსხვავებული მმართველი ორგანო გააჩნია. სკოლის მმართველ ორგანოში შესაძლებელია შედიოდნენ ადგილობრივი საზოგადოების წარმომადგენლები, გარდა ან ნაცვლად მოსწავლეთა წარმომადგენლებისა. სკოლის მმართველი ორგანოს წევრები შეიძლება იყვნენ შერჩეული, ნაცვლად იმისა რომ იყვნენ არჩეული. სასწავლო წლის განმავლობაში სკოლის საბჭო იკრიბება, მინიმუმ ორჯერ. ჩვენ მიერ მოყვანილ მაგალითში, სკოლის საბჭო, რომელსაც სკოლის ხელმძღვანელი თავმჯდომარეობს, იღებს გადაწყვეტილებას მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორიცაა სკოლის წესების მიღება და დამტკიცება, ან სკოლის სასწავლო პროგრამის მიღება და დამტკიცება. სკოლის საბჭოს კრების ფარგლებში შესაძლებელია ასევე განხილული და შეფასებული იყოს სკოლის ხელმძღვანელის ან მისი მოადგილის პოსტზე კანდიდატების წარდგენასთან დაკავშირებული საკითხები, დამტკიცებული იყოს სკოლის ბიუჯეტი. სკოლის საბჭოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სავალდებულოა როგორც სკოლის პერსონალისთვის, ასევე სკოლის ხელმძღვანელისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის ხელმძღვანელი არ ეთანხმება სკოლის საბჭოს მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას, საკითხის განხილვა შესაძლებელია კვლავ დადგეს დღისწესრიგში. სკოლის საბჭოს შეკრებებზე დასწრება არ არის თავისუფალი და კრების დღისწესრიგიც და ოქმიც ნაწილობრივ კონფიდენციალურ დოკუმენტებს წარმოადგენს. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მოცემული სამი ჯგუფის წარმომადგენლები, როგორც წესი, არ ქმნიან ცალკე ბლოკებს და კენჭისყრის დროს განსხვავებულ გადაწყვეტილებებს არ აძლევენ ხმას, ისინი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან საკუთარ მოვალეობას და ცდილობენ ჯანსაღი მსჯელობის ფორმატში მივიდნენ ერთობლივ გადაწყვეტილებამდე.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 3: სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - საერთო სასკოლო მიდგომა - სწავლება დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ
ძირითადი საკითხი: *როგორ ხორციელდება სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა პრაქტიკაში?*

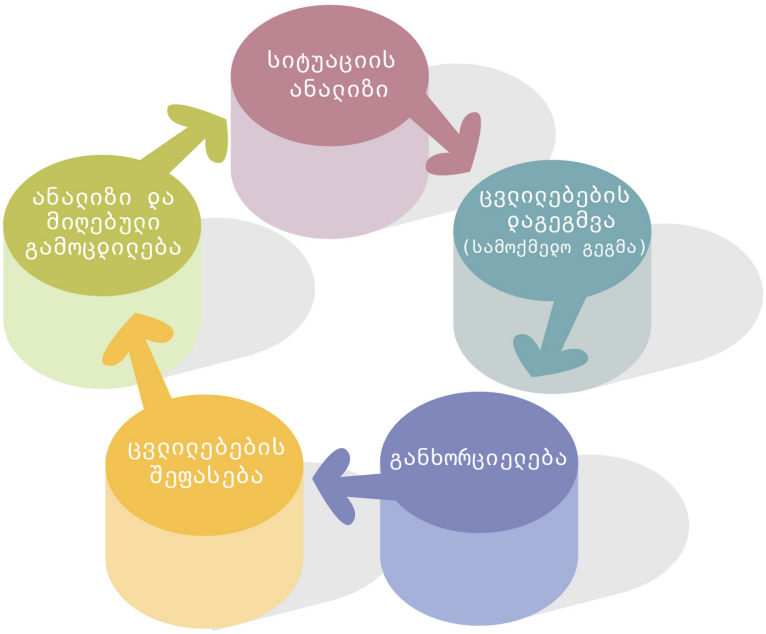
მზადებისთვის საჭირო მასალა 3:1.

გადაწყვეტილების მიღება სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის კონტექსტში

ა) სკოლის განვითარებისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესების ხუთეტაპიანი მოდელი

ეფუძნება ევროპის საბჭოს პუბლიკაციას: *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების სარეკომენდაციო ჩარჩო, ტომი 3*, გვ. 97 .

ქვევით მოცემულ მოდელში შესულია ხუთი ეტაპი, რომელიც სკოლას შეუძლია გაიაროს, იმისათვის რომ გახდეს უფრო დემოკრატიული, დემოკრატიული სკოლის კულტურის განვითარებისა და მოსწავლეებში დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების განვითარებისადმი საერთო სასკოლო მიდგომის საშუალებით. მისი ადაპტირება და მორგება შესაძლებელია ნებისმიერი გამოწვევისა თუ საკითხის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე (იხ. *მზადებისთვის საჭირო მასალა 4.1*).



1. საჭიროა წარმოებული იქნეს სიტუაციის ანალიზი, იმის იდენტიფიცირებისათვის, თუ რამდენად არის სკოლის ცხოვრებაში ჩართული დემოკრატია და ადამიანის უფლებების პრინციპები; მათ შორის საჭიროა ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება და ამ პროცესში ყველა დაინტერესებული თუ პასუხისმგებელი პირის მონაწილეობა (მაგალითად, საერთო სასკოლო შეფასება, ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი).
2. იმ პოტენციური სფეროების იდენტიფიცირება, რომლებშიც საჭიროა ცვლილებების შეტანა და მოქმედების გეგმის შემუშავება, რომელშიც განსაზღვრული იქნება ის კონკრეტული ნაბიჯები თუ აქტივობები, რომლებიც საჭიროა დაგეგმილი ცვლილების გასახორციელებლად (მაგალითად, დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების მისადაგება სწავლის შედეგებზე).
3. მოქმედების გეგმის გახორციელება სკოლის საზოგადოების მონაწილეობით.
4. პროგრესისა და შესრულებული სამუშაოს შედეგების შეფასება.
5. მიღებული გამოცდილების გაზიარება ყველა დაინტერესებული პირისათვის და, აგრეთვე, სხვა სკოლებისათვის და შემდგომი მოქმედებების დაგეგმვა

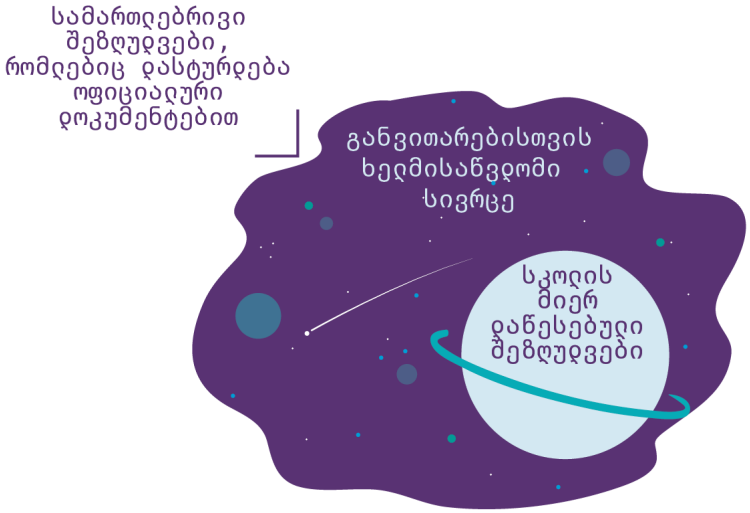
ბ) დემოკრატიული სკოლის საზოგადოება არის შემსწავლელთა საზოგადოება

თქვენი სკოლის ან ფართო საზოგადოების წინაშე მდგარ გამოწვევებთან გამკლავების სხვადასხვა გზა შეიძლება არსებობდეს (იხ *ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 3.1*). ამ გამოწვევებთან გამკლავების პროცესში ჩვენ ვეუფლებით დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების ჯგუფებს. ჩვენ ვიძენთ და პრაქტიკულად ვიყენებთ იმ კომპეტენციებს (*„წვრთნა მოქმედების საშუალებით“*), რომლებსაც უნდა ფლობდნენ საზოგადოების როგორც ახალბედა ასევე გამოცდილი წევრები.

იმ შემთხვევაში, თუ არავინ იცის თუ როგორ უნდა მოხდეს არსებული პრობლემის გადაჭრა, სკოლის საზოგადოების წევრები უნდა შეეცადონ ერთად გადაჭრან იგი ან ერთად მოძებნონ გამოსავალი. ერთიანი სასკოლო მიდგომის საშუალებით, სკოლის საზოგადოების თითოეულ წევრს აქვს საშუალება საკუთარი წვლილი შეიტანოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, სხვებისთვის საკუთარი გამოცდილების გაზიარებითა და საკუთარი მოსაზრებებისა თუ ინტერესების დაცვით. მხოლოდ ამგვარად შეიძლება იქნეს უზრუნველყოფილი გადაწყვეტილებას ფართო მხარდაჭერა. ამგვარად მიღებული გადაწყვეტილება, როგორც წესი, ამართლებს, თუმცა, ისეც ხდება, რომ გადაწყვეტილებას სასურველი შედეგი არ მოაქვს. ამ შემთხვევაში საჭიროა გადაწყვეტილების მიღების ახალი ციკლის დაწყება. ზემოთ მოცემულ დიაგრამაზე ნაჩვენებია, რომ შეფასების (ეტაპი 4) და გაანალიზების (ეტაპი 5) შედეგების გათვალისწინებით, შესაძლებელია გაჩნდეს საკითხის ხელახლა განხილვის აუცილებლობა (ეტაპი 1). ავტორიტარი ხელმძღვანელი ცდილობს დამალოს წარუმატებლობა, რადგან ამით ილახება მისი როგორც ძლიერი ხელმძღვანელის რეპუტაცია. დემოკრატიულ საზოგადოებაში კი, მეორე მხრივ, წარუმატებლობა აღიქმება როგორც ახალი გამოცდილებისა და ცოდნის შეძენის შესაძლებლობა, რომელიც პიროვნებას უფრო ძლიერს ხდის (იხ. იხილეთ ქვემოთ მოცემული ნაწილი გ)).

დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციათა ჯგუფები, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღებისათვის, მოიცავს შემდეგს (იხ. *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*):

დამოუკიდებლად სწავლის უნარ-ჩვევები საშუალებას აძლევს ადამიანს მიიღოს ახალი ინფორმაცია და კრიტიკულად შეაფასოს ამ ინფორმაციის წყაროები (დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები, გვ. 44). აღნიშნული უნარები მნიშვნელოვანია არასრული ინფორმაციის არსებობის პირობებში, და ეხმარება ადამიანს შეაფასოს, თუ რომელი ინფორმაციაა რელევანტური და სანდო და აღმოაჩინოს და შეასწოროს შეცდომები.



გაურკვევლობისადმი შემწყნარებლური დამოკიდებულება, გულისხმობს „სირთულის, წინააღმდეგობებისა და ბუნდოვანების მიღებას", ისეთი ქცევის მიღებას, რომელსაც რაციონალური ახსნა არ მოეძებნება, თავად პიროვნების მიერ გამოვლენილი ქცევის ჩათვლით (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები, გვ. 43*). აღნიშნული დამოკიდებულება საშუალებას აძლევს პიროვნებას მეტი მოთმინება გამოიჩინოს, როდესაც პრობლემასთან გამკლავება სირთულეს წარმოადგენს და დიდ დროს საჭიროებს.

ანალიტიკური და კრიტიკული აზროვნების უნარ-ჩვევები და მსოფლიოს შეცნობა-შემეცნება და კრიტიკული გააზრება (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 44, 52), რომელიც საჭიროა რთულ და მოულოდნელ სიტუაციებში მოქმედებისათვის. აღნიშნულმა სიტუაციებმა არა მარტო პრობლემის ფარგლებში შეიძლება იჩინოს თავი, არამედ, რაც არ უნდა პარადოქსულად ჟღერდეს, დემოკრატიული მონაწილეობის მაღალი ხარისხის მქონე პლურალისტურ საზოგადოებაშიც. ადამიანები, რომლებიც ამ უნარს არ ფლობენ, შესაძლებელია ავტორიტარიზმისკენ აღმოჩნდნენ მიდრეკილი.

ცოდნა და კრიტიკული გააზრება ეიმისა, თუ როგორ მუშაობს დემოკრატიული ინსტიტუტები (*დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები*, გვ. 52) სკოლის საზოგადოების წევრებს ეხმარება გააცნობიერონ სკოლაში არსებული ინსტიტუციური ჩარჩო და სკოლაში მიმდინარე პროცესებში მონაწილეობის საკუთარი უფლებები (იხ. *ძზადება 3.1*). კონკრეტულად, საზოგადოების წევრებისთვის ცნობილი უნდა იყოს ის შეზღუდვები და შესაძლებლობები, რომლებსაც მათ სკოლის ინსტიტუციური ჩარჩო სთავაზობს (იხ *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, ევროპის საბჭოს პუბლიკაცია, 2007 წ., გვ. 33; https://www.living-democracy.com/ge/edchre-pack/)

გ) შეფასება და ანალიზი – გზა სკოლის მდგრადი განვითარებისკენ

გადაწყვეტილების მიღების ხუთ-ეტაპიან მოდელში შესული მე-4 (შეფასება) და მე-5 (ანალიზი) ეტაპები მნიშვნელოვანია და ემსახურება სკოლის განვითარებასა და წინსვლას, რამდენიმე მიმართულებით.

ვსწავლობთ იმისი ანალიზის საფუძველზე, თუ რას ვაკეთებთ: ყველა კომპეტენციის, მათ შორის დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციების შეძენა წარმოებს პრაქტიკაში მათი გამოყენების საშუალებით, რაც წარმოადგენს „წვრთნას მოქმედების საშუალებით". „წვრთნა მოქმედების საშუალებით", აუცილებელი არ არის გულისხმობდეს სწავლის გამოცდილების სრულყოფილ გააზრებას. მოსწავლეები, ისევე როგორც ფართო საზოგადოების წევრები, ანალიზის საშუალებით აცნობიერებენ იმ კომპეტენციებს, რომლებიც მათ მოქმედების საშუალებით შეიძინეს, ამის შემდეგ წარმოებს ამ კომპეტენციების ე.წ. გათავისება, და მათი ამოქმედება ხდება საჭირო დროსა და საჭირო ადგილზე.

შედეგების შეფასება უზრუნველყოფს მომავალში გადაწყვეტილების მიღების პროცესების ეფექტურობას. შედეგების შეფასება საშუალებას აძლევს დაინტერესებულ მხარეებს გამოავლინონ სუსტი მხარეები და დაშვებული შეცდომები და გაარკვიონ თუ რა გახდა წარმატების საფუძველი თუ მიზეზი. საჭიროა შემდეგ კითხვებზე ყურადღების გამახვილება:

- სწორად იქნა წარმოებული სიტუაციის ანალიზი (ეტაპი 1)? ვფლობდით სიტუაციის ანალიზისთვის საჭირო ინფორმაციას?
- შევძელით ჩვენ მიერ შემუშავებული მოქმედების გეგმითა (ეტაპი 2) და მისი გახორციელების გზებით (ეტაპი 3) პრობლემის მოგვარება?
- შედეგები სასურველი, ან მინიმუმ, მისაღებია ჩვენი სკოლის საზოგადოების ყველა ჯგუფისთვის?
- რამდენად ვეთანხმებით შეფასების შედეგებს?
- ...

მონაწილეობისა და სწავლის გამოცდილებასთან დაკავშირებული უკუკავშირი გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და მონაწილეობის შესაძლებლობაზე ორიენტირებას და იმის შეჯამებას თუ რა ვისწავლეთ მოქმედების საშუალებით და შედეგად. აღნიშნული უკუკავშირი მნიშვნელოვანია სკოლის საზოგადოებასთან ასოცირებული ყველა დაინტერესებული მხარისთვის, როგორიცაა მასწავლებლები, მშობლები და მოსწავლეები.

- ვისი ინიციატივით მოხდა საკითხის ყურადღების ცენტრში მოქცევა? ვინ შეიტანა საკითხი დღის წესრიგში?
- რამდენად კმაყოფილი ხართ მონაწილეობის შესაძლებლობებით?
- დარწმუნებული ხართ, რომ ყველა სარგებლობდა მონაწილეობისა და საკუთარი მოსაზრების გამოთქმის თანაბარი უფლებით?
- რა ისწავლეთ?
- რა გსურთ გესწავლათ?
- რას იტყვით სკოლის დემოკრატიულ კულტურაში მონაწილეობის გამოცდილებაზე?...

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 4: დისციპლინა პასუხისმგებლობის საშუალებით
ძირითადი საკითხი: *როგორ არის შესაძლებელი სკოლაში დისციპლინის უზრუნველყოფა მოსწავლეთა გამხნევებითა და წახალისებით რათა მათ პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ სკოლაზე, ნაცვლად ძალისა და დასჯის გამოყენებისა?*

ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 4:1.

კონტროლი თუ ნდობა? როგორ უზრუნველვყოთ დისციპლინა სკოლაში

„დაუსვით კითხვა საკუთარ თავს: მოსწავლეები სხვაგვარ ქცევას ავლენენ, როდესაც ისინი უფროსების გარემოცვაში არ იმყოფებიან? დადებითი პასუხის შემთხვევაში, შეგიძლიათ ახსნათ, რატომ ხდება ასე?"

(ბაკმანი/ტრაფორდი, *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, ევროპის საბჭოს პუბლიკაცია, 2007 წ., გვ. 66;)

თუ ამ კითხვაზე თქვენი პასუხია „დიახ", ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ დგახართ პრობლემის წინაშე, თუ როგორ უზრუნველყოთ დისციპლინა სკოლაში. მოსწავლეები უნდა ემორჩილებოდნენ სკოლის წესებს და ერთმანეთის მიმართ პატივისცემას იჩენდნენ; წინააღმდეგ შემთხვევაში, სკოლა სათანადოდ ვერ იმუშავებს და მნიშვნელოვანი ზიანი მიადგება სკოლის საზოგადოების ცხოვრებას. მაგრამ რა გამოსავალი არსებობს? მოსწავლეებზე მიდმივი კონტროლისა და ზედამხედველობის დაწესება თითქმის შეუძლებელია და, ამავე დროს, სასურველიც არ არის, ვინაიდან ამგვარად ის, რასაც მოსწავლეების სკოლის ფარგლებში ისწავლიან, არის როგორ დაემორჩილონ წესებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ისინი ზედამხედველობის ქვეშ იმყოფებიან. სკოლა უნდა ფლობდეს კონტროლის გარკვეულ მექანიზმს, რაც მას დაეხმარება იმის უზრუნველყოფაში, რომ მოსწავლეებმა სერიოზულად აღიქვან სკოლის წესები, თუმცა მუდმივი ზედამხედველობა მოსწავლეთა შორის დისციპლინის დამყარებას ვერ უზრუნველყოფს (იხ. *განათლება დემოკრატიისათვის*, დისციპლინა და წესრიგი დემოკრატიის ჭრილში: http://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/)

იმ შემთხვევაში, თუ ზემოთ დასმულ კითხვაზე თქვენი პასუხია „არა", ალბათ დაგვეთანხმებით, რომ თქვენ, როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, მოსწავლეთა დამოკიდებულებებით უნდა ხელმძღვანელობდეთ, ვინაიდან, ისევე როგორც სხვა ნებისმიერი საზოგადოება, სკოლის საზოგადოებაც ვერ იფუნქციონირებს მისი წევრების, სკოლის შემთხვევაში - მოსწავლეების, თანხმობისა და ჩართულობის გარეშე. სკოლის საზოგადოებაში შემავალი სხვადასხვა ჯგუფების - მოსწავლეების, მასწავლებლების, სამეურნეო საკითხებზე პასუხისმგებელი პირებისა თუ სხვა თანამშრომლების, მოსწავლეთა მშობლების - მიზანს, ისევე როგორც თქვენს მიზანს, წარმოადგენს სკოლის წარმატება, და ყველა ამ ჯგუფს, ისევე როგორც თქვენ, საკუთარი წვლილი შეაქვს ამ მიზნის მისაღწევად გაღებულ ძალისხმევაში. ამავე დროს, სკოლის ყველა წევრს საკუთარი პიროვნული ინტერესები და საჭიროებები გააჩნია. თქვენ ვერ შეძლებთ სკოლის საზოგადოებაში წარმოდგენილი სხვადასხვა ჯგუფების კონტროლს, თუმცა თქვენ შეგიძლიათ ზემოქმედება იქონიოთ მათ ქცევაზე.

შეიძლება ითქვას, რომ მოსწავლეებზეა დამოკიდებული თუ რამდენად წარმატებული იქნებიან სკოლის მასწავლებლები და სკოლის დირექტორი და, ამავდროულად, მოსწავლეთა პიროვნული განვითარება და აკადემიური მოსწრების დონე თქვენი და თქვენი სკოლის პერსონალის ხელშია. აქედან გამომდინარე, სკოლის საზოგადოების ყველა წევრი ურთიერთდამოკიდებულია. აუცილებელია მოსწავლეებს დაეხმაროთ ამის გაცნობიერებაში და გამოუცხადოთ მათ ნდობა, ნაცვლად იმისა რომ აკონტროლოთ და დააშინოთ ისინი. მოსწავლეებმა უნდა გამოიმუშავონ მოქალაქეობრივი აზროვნება და პასუხისმგებლობა - იმისათვის, რათა საკუთარი როლი პირნათლად შეასრულონ, არა მხოლოდ სკოლის დემოკრატიულ საზოგადოებაში, არამედ ფართო დემოკრატიულ საზოგადოებაშიც. მოქალაქეობრივი აზროვნება მოიცავს საზოგადოებისადმი კუთვნილების განცდას და მოქალაქეობრივი ვალდებულებების შეგნებას. მოქალაქოებრივი პასუხისმგებლობა გულისხმობს საკუთარი მოქმედებების გაცნობიერებას და იმ შედეგების გააზრებას, რომელიც მათმა მოქმედებებმა შეიძლება მოუტანოს სხვებს (იხ. *დემოკრატიული კულტურის კომპეტენციები,* გვ. 12, 41).

თუ თქვენი სკოლა წარმატებით ართმევს თავს მოსწავლეებს შორის ამგვარი დამოკიდებულებების გამყარებას, მაშინ დარწმუნებული უნდა იყოთ, რომ თქვენს მოსწავლეებს ეცოდინებათ როგორ მოიქცნენ, როდესაც „ისინი უფროსების გარემოცვაში არ იმყოფებიან".

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 4: დისციპლინა პასუხისმგებლობის საშუალებით
ძირითადი საკითხი: *როგორ არის შესაძლებელი სკოლაში დისციპლინის უზრუნველყოფა მოსწავლეთა გამხნევებითა და წახალისებით რათა მათ პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ სკოლაზე, ნაცვლად ძალისა და დასჯის გამოყენებისა?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 4:1.

ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება ხელს უწყობს პასუხისმგებლობისა და საკუთრების განცდის ზრდას

ვერც ერთი ჯგუფი თუ ინსტიტუტი ვერ იფუნქციონირებს და ვერც დემოკრატიული იქნება წესრიგისა და წესების დაცვის გარეშე (იხ. *განათლება დემოკრატიისათვის, დისციპლინა და წესრიგი დემოკრატიის ჭრილში*, https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/). დისციპლინის შენარჩუნება, ანუ წესრიგისა და წესების დაცვა, შესაბამისად, ყველა სკოლაში მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს. თუ დემოკრატიული ლიდერობის პირობებში, სკოლაში წარმოებს დისციპლინის შენარჩუნება, მოსწავლეები ბევრ რამეს სწავლობენ დემოკრატიული მოქალაქეობის შესახებ.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის ყურადღება კონტროლიდან ნდობაზეა გადატანილი (იხ. *ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 4.1*). სკოლის წესების შემუშავების პროცესში მოსწავლეების ჩართვით, სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა საშუალებას აძლევს მოსწავლეებს, გაითავისონ სკოლის წესები, ნაცვლად იმისა რომ უხალისოდ დაემოჩილონ მათ (იხ. *სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, ევროპის საბჭოს პუბლიკაცია, 2007 წ., გვ. 60)

მოსწავლეების ჩართვა სკოლის წესების შემუშავების პროცესში

ძალიან ხშირად, მოსწავლეები საკლასო გარემოში იმუშავებენ და ამტკიცებენ გარკვეულ წესებს. მოსწავლეები გამოცდილებით სწავლობენ, რომ წესების შემოღება აუცილებელია იმ პრობლემების მოსაგვარებლად, რომლებიც საკლასო გარემოში ქცევას უკავშირდება. ისინი ასევე სწავლობენ წესების, კანონებისა და ოფიციალური კანონების შესაბამისად მოქმედებას, მიუხედავა იმისა, ეთანხმებიან ამ წესებსა და კანონებს თუ არა, ვინაიდან, ამ წესებისა და კანონების შემოღება ხდება უმრავლესობის თანხმობით. საკლასო ან საერთო სასკოლო წესების შექმნასა და შემუშავებაში მონაწილეობით, მოსწავლეები აცნობიერებენ მათ მიზანსა და ამოცანას, და მათი შესრულებისა და არშესრულების შედეგებს. „მოსწავლეებმა ყველაზე კარგად იციან თუ როგორი უნდა იყოს სკოლის წესები, რათა მათი დაცვა შესაძლებელიც იყოს და მარტივიც“(*სკოლების დემოკრატიული მმართველობა*, გვ. 64).

დემოკრატიული მოქალაქეობისა და ადამიანის უფლებების შესახებ სწავლების მე-2 ტომში, რომელიც მასწავლებლებისათვის განკუთვნილ სახელმძღვანელოს წარმოადგენს, შესულია თავი, რომელიც ეძღვნება საკლასო გარემოში წესების შემუშავებას (იხ https://www.living-democracy.com/ge/textbooks/volume-2/unit-5/ გაკვეთილები 3 და 4), და აღნიშნული სახელმძღვანელოს ყდაზე მოცემული გამოსახულება ხაზს უსვამს იმას, რომ სკოლა დემოკრატიულ მიკროსაზოგადოებას წარმოადგენს, რომელიც საკუთარ წესებს იმუშავებს. უნდა აღინიშნოს, რომ როდესაც სკოლაში საჭირო წესებს მოსწავლეები იმუშავებენ, ისინი უფრო მკაცრ სასჯელს აწესებენ ამ წესების დარღვევისთვის, ვიდრე ზრდასრულები, მაგალითად, იმ მოსწავლეებისთვის, რომლებიც მუდმივად აგვიანებენ გაკვეთილზე, ან საკუთარი საქციელით გაკვეთილის მსვლელობას უშლიან ხელს. მათ შეუძლიათ ბევრი რამ შეიტყონ სამართლიანობის შესახებ, რაც მართლმსაჯულების ძირითად პრინციპს წარმოადგენს, და იმაში გამოიხატება, რომ სასჯელი არ უნდა იყოს ძალიან მსუბუქი ან ძალიან მკაცრი, არამედ უნდა იყოს ჩადენილ დანაშაულთან თუ გადაცდომასთან შესაბამისი და სამაგალითო უნდა იყოს როგორც მოსწავლეებისათვის, ასევე ფართო საზოგადოების წევრებისათვის.

როგორც სკოლის ხელმძღვანელი, თქვენ ინფორმირებული უნდა იყოთ თქვენს სკოლაში მსგავსი ინიციატივების შესახებ და არ უნდა ჩაერიოთ ამ პროცესში, იმ პირობით თუ კლასის დონეზე მიღებული წესები შესაბამისობაშია სკოლის კანონებთან და წესებთან.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა - თემა 4: დისციპლინა პასუხისმგებლობის საშუალებით
ძირითადი საკითხი: *როგორ არის შესაძლებელი სკოლაში დისციპლინის უზრუნველყოფა მოსწავლეთა გამხნევებითა და წახალისებით რათა მათ პასუხისმგებლობა აიღონ საკუთარ სკოლაზე, ნაცვლად ძალისა და დასჯის გამოყენებისა?*

მზადებისთვის საჭირო მასალა 4:1.

სკოლის დემოკრატიული ლიდერობა პრაქტიკაში: გადაწყვეტილების მიღება სკოლის წესებთან დაკავშირებით

ვინ იღებს გადაწყვეტილებას და რის შესახებ?

ვიდრე სკოლის წესების შესახებ მსჯელობა გაიმართება და გადაწყვეტილება იქნება მიღებული, მნიშვნელოვანია ყველა დაინტერესებული მხარე ინფორმირებული იყოს მონაწილეობის უფლების შესახებ. დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის უფლება უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სკოლაში მოქმედი კანონით ან საერთო სასკოლო შეთანხმებით, უმჯობესია ეს კანონი ან შეთანხმება მუდმივი ჩარჩოს ფორმით არსებობდეს (დეტალურად იხ. მზადება 3.1).

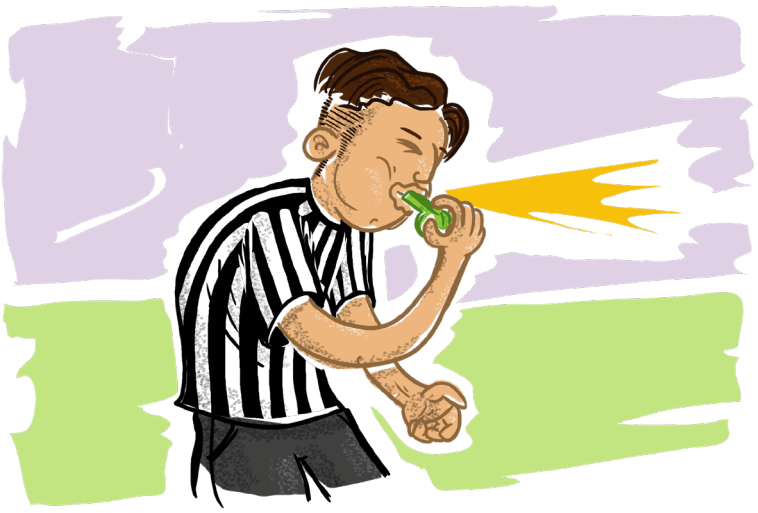
სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის პირობებში, სკოლის წესების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა - მოდელი (*მზადებისთვის საჭირო მასალა 3.1*).

1. სიტუაციის ანალიზი: რატომ გაჩნდა სკოლის ახალი წესების საჭიროება?

- რა ტიპის პრობლემებს უნდა გავუმკლავდეთ (მაგ. მოსწავლეთა ქცევა, სკოლის წესების დაცვის უზრუნველყოფა, სანქციების ეფექტურობა)?
- რატომ საჭიროებს პრობლემა დაუყოვნებლივ მოგვარებას?
- რომელმა წესებმა იმუშავა კარგად? რომელი წესები უნდა იყოს შენარჩუნებული?
- რომელი წესები საჭიროებს შეცვლას ან თავიდან შემოტანას?
- ...

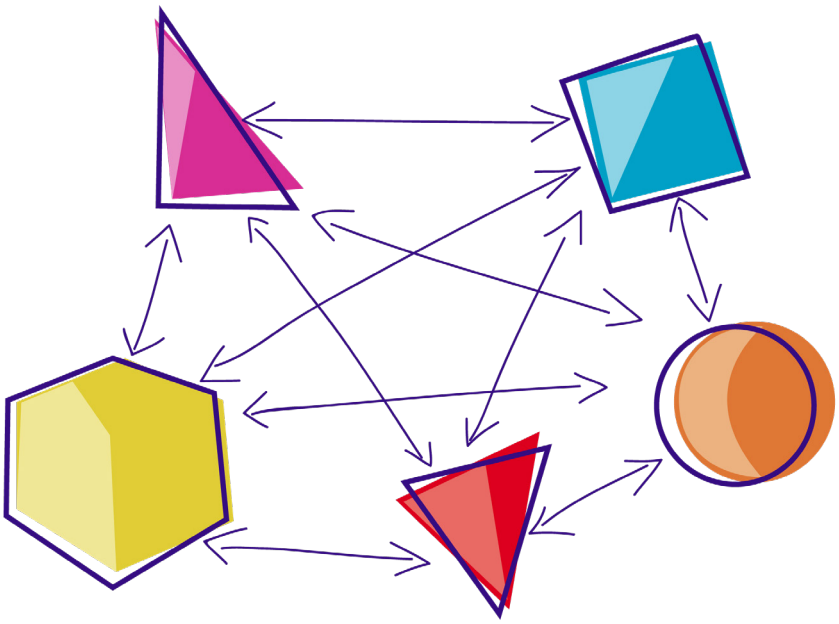
2. მსჯელობა: პრობლემის მოგვარების რა შესაძლო ვარიანტებს ვფლობთ?

- როგორი მოლოდინი ან სურვილი გვაქვს სკოლის საზოგადოების წევრების ქცევასთან დაკავშირებით?
- როგორი უნდა იყოს სკოლაში მოქმედი წესი?
- როგორ შეიძლება გავაუმჯობესოთ ან შევცვალოთ ჩვენი სკოლის წესები და რა შესაძლო გზები არსებობს ამის მისაღწევად? (წერილობითი ფორმითა და ფორმალურად არსებული წესები, თუ ზეპირი ფორმით მიღებული არაფორმალური წესები, რომლებიც ემყარება საერთო ინტერესებსა და ღირებულებებს)
- რა ტიპის ღირებულებებს უნდა ემყარებოდეს ჩვენი სკოლის წესები?
- რა ტიპის სანქციები უნდა დაწესდეს სკოლის წესების დარღვევისათვის?
- შესაბამისობაშია თუ არა ჩვენ მიერ შემოღებული ახალი წესები სკოლაში მოქმედ კანონებთან? (მაგ. გათვალისწინებული თუ არა მასწავლებელთა და სკოლის ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა?)



3. ერთობლივი გადაწყვეტილება და მისი გახორციელება

- რომელ ვარიანტზე ვჯერდებით და ვაჩერებთ ჩვენს არჩევანს? მოსწავლეების, სკოლის პეროსნალისა და მშობლების მონაწილეობით გამართული მსჯელობა.
- კენჭისყრა ხმის უმრავლესობის წესით, მოსწავლეებისა და მასწავლებლების მონაწილეობით.
- სკოლის წესების დამტკიცებას უზრუნველყოფს სკოლის საბჭო (იხ. *მზადება 3.1*).
- სკოლის წესების ამსახველ დოკუმენტს ხელს აწერს სკოლის ხელმძღვანელი, მოსწავლეების წარმომადგენელი და მშობლების წარმომადგენელი.
- მიღებული სკოლის წესების ამსახველი დოკუმენტი თავსდება სკოლის ვებ-გვერდზე.
- სკოლის წესების ამსახველი დოკუმენტის ასლები, ან პოსტერზე დატანილი სკოლის წესები გამოიფინება ყველა საკლასო ოთხში.
- ...



4. შედეგების შეფასება

- შედეგების პირველადი შეფასება წარმოებს შთანხმებული პერიოდის გასვლის შემდეგ.
- მოგვარდა პრობლემა?
- გაუთვალისწინებელ შედეგებს ხომ არ ჰქონია ადგილი?
- რამდენად მისაღებია გაუთვალისწინებელი შედეგები?
- უნდა დარჩეს თუ არა ძალაში წესები ისეთი ფორმით, რა ფორმითაც მოხდა მათი მიღება? თუ საჭიროა გადაწყვეტილების მიღების ახალი ციკლის დაწყება, მოცემული წესების ადპტირებისა ან გაუმჯობესების მიზნით?
- ...

5. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შეფასება: შეჯამება და მიღებული გამოცდილება

- აქვთ მოსწავლეებს, მასწავლებლებსა და მშობლებს განცდა იმისა, რომ მათ სათანადო დონეზე მიიღეს მონაწილეობა სკოლის წესების შემუშავების პროცესში?
- ჰქონდათ მათ შესაძლებლობა გამოეხატათ საკუთარი მოსაზრებები და შეხედულებები?
- იქონია თუ არა გავლენა მათ მიერ გამოთქმულმა მოსაზრებებმა საბოლოო შედეგზე?
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შესაძლებელია ჩაითვალოს სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის ნიმუშად?
- რა დასაკვენების გამოტანა შეგვიძლია, შემდგომი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გასათვალისწინებლად? რამ იმუშავა კარგად და რისი გაუმჯობესებაა შესაძლებელი? შესაძლებელია გამოინახოს გზები, მოსწავლეთა უფრო მეტი ჩართულობის უზრუნველსაყოფად?

- რა ისწავლეს მოსწავლეებმა? (მაგ. დემოკრატიული საზოგადოება წარმოადგენს საზოგადოებას, რომელიც მუდმივად სწავლის პროცესშია; წესების დარღვევა უნდა წარმოადგენდეს გამონაკლისს და არა ნორმას; საზოგადოების ყველა წევრი უნდა იზიარებდეს პასუხისმგებლობას, მათ შორის დამკვიდრებული უნდა იყოს ურთიერთპატივისცემა, და ყველა მათგანში განვითარებული უნდა იყოს მოქალაქეობრივი აზროვნება, რათა არ დაგვჭირდეს ერთმანეთის მუდმივი კონტროლი და ზედამხედველობა).
- ...

ბალანსი მონაწილეობასა და ეფექტიანობას შორის

რთული მისახვედრი არ არის, რომ საერთო სასკოლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომელშიც ყველა დაინტერესებული მხარე მონაწილეობს, მათ შორის მოსწავლეებიც, მასშტაბურ პროექტს წარმოადგენს და, შესაბამისად, მის განხორციელებას გარკვეული დრო სჭირდება (იხ. *მზადებისთვის საჭირო მასალა 2.1*). აქ აღწერილ მოდელში ყურადღება გამახვილებულია ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობასა და მოსწავლეების სწავლის შესაძლებლობებზე.

შეუძლებელია სკოლაში ყველა გადაწყვეტილება მსგავსი ფორმატით იყოს მიღებული, ვინაიდან, ამ შემთხვევაში, არც სკოლის ხელმძღვანელს და მასწავლებლებს და არც მშობლებს საკუთარი პროფესიული მოღვაწეობისა და შესაბამისი ვალდებულებების შესრულებისათვის დრო არ დარჩებათ. გარდა ამისა, მოსწავლეთა უმრავლესობა ამ პროცესისადმი ინტერესს დაკარგავს. შესაბამისად, საჭიროა ერთგვარი ბალანსის შენარჩუნება სკოლის პროცესებში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობასა და სკოლის, როგორც საგანმანათლებლო დაწესებულების ეფექტიანობის უზრუნველყოფას შორის.

აღნიშნული ბალანსის უზრუნველყოფა შესაძლებელია შემდეგი საშუალებებით:

- სკოლის ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესების უმრავლესობაში არ არის საჭირო ყველა დაინტერესებული მხარის მონაწილეობა. სკოლის დირექტორი და სკოლის მასწავლებლები რჩებიან სკოლის ადმინისტრირებასთან და მოსწავლეთა განათლება-სწავლებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიმღებაზე პასუხისმგებელ პირებად. სკოლის დემოკრატიული ლიდერობის ხარისხი განისაზღვრება იმით, თუ როგორ წარმოებს დაინტერესებული მხარეებისთვის ინფორმაციის გაზიარება და რამდენად ხდება მათი უკუკავშირის გათვალისწინება.
- წარმომადგენლობითი დემოკრატიის ინსტიტუციური ჩარჩო (იხ. *მზადება 3.1*) გულისხმობს სკოლის საზოგადოების დიდი უმრავლესობისათვის დროში შეზღუდვის ტვირთის მოხსნას, გარდა ამისა, სკოლის ხელმძღვანელისა და სკოლის პერსონალის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ყოველთვის შეიძლება გახდეს კრიტიკული შეფასებისა და მსჯელობის საგანი.
- ყველა დაინტერესებული პირის მონაწილეობით წარმოებული ფართომასშტაბიანი პროექტები მიზანშეწონილია, როდესაც საკითხი პირდაპირ გავლენას ახდენს მოსწავლეთა ინტერესებსა და საჭიროებებზე, და მოსწავლეებს შეუძლიათ სრულფასოვნად მიიღონ მასში მონაწილეობა.
- ამრიგად, სასწავლო წლის განმავლობაში ერთი ან ორი მასშტაბური პროექტის ჩატარება საკმარისია. ამასთან პროექტი შესაძლებელია ჩატარდეს „ზევიდან ქვევით“ პრინციპით, ანუ როდესაც საკითხის განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება წარმოებს სკოლის ხელმძღვანელის, სკოლის პერსონალისა და მოსწავლეებისა და მშობლების წარმომადგენლების მონაწილეობით, და, აგრეთვე „ქვევიდან ზევით“ პრინციპით, როდესაც დღისწესრიგში წარმოებს მოსწავლეების მიერ ინიცირებული საკითხის შეტანა (იხ. *ინფორმირებულობისთვის საჭირო მასალა 3.2*). ამ შემთხვევაში, სკოლის ხელმძღვანელისა და მასწავლებლების ფუნქციას შეადგენს მოსწავლეების გამხნევება და მათი ინიციატივის მხარდაჭერა, მიუხედავად იმისა, ისინი ეთანხმებიან ამ ინიციატივას თუ არა, ვინაიდან ეს სკოლაში დემოკრატიული კულტურის დანერგვისა და დამკვიდრების საუკეთესო საშუალებაა.