

Demokratsko upravljanje školama

Elisabeth Bäckman i Bernard Trafford

Izdavaštvo Vijeća Europe

Mišljenja iznijeta u ovome radu isključivo su mišljenja autorâ i ne odražavaju nužno službenu politiku Vijeća Europe.

Sva su prava pridržana. Nijedan dio ove publikacije ne smije se prevoditi, reproducirati ili prenositi u bilo kojem obliku ili bilo kojim elektroničkim (CD-ROM, internet itd.) ili mehaničkim sredstvom, uključujući fotokopiranje i snimanje, ili bilo kakvim sustavom pohranjivanja ili učitavanja informacija bez prethodnoga pisanoga dopuštenja Public Information and Publications Division, Directorate of Communication (F-67075 Strasbourg Cedex ili publishing@coe.int).

Naslovnica: Graphic Design Workshop, Vijeće Europe

Oprema (Prijelom): Ogham/Mourreau

Council of Europe Publishing (Izdavaštvo Vijeća Europe)

F-67075 Strasbourg Cedex

<http://book.coe.int>

ISBN-13: 978-92-871-6088-1

© Vijeće Europe, siječanj 2007. (Originalno Englesko izdanje)

Srpanj 2008. (Prijevod na Hrvatski jezik)

Tiskano u Vijeću Europe.

SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
2. Što je demokratsko upravljanje školama?.....	9
3. Koje su prednosti demokratskog upravljanja?.....	11
4. Ključna područja za demokratsko upravljanje školama: prva raščlamba.....	13
5. Kakva je moja situacija? Vrijednosti i ponašanja	23
6. Korak po korak: put prema demokratskom upravljanju	35
Ključno područje 1: Upravljanje, vodstvo, rukovođenje i javna odgovornost	37
Ključno područje 2: Odgoj i obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti	44
Ključno područje 3: Suradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole	52
Ključno područje 4. Učenička disciplina	61
7. Najčešća pitanja o demokratskom upravljanju školom	69
8. Primjeri dobre prakse iz cijele Europe.....	73
9. Demokratsko upravljanje: obrasci i zajednička obilježja	83
10. Zaključak.....	89
Dodatak I. Tablica planiranja.....	91
Dodatak II.	93
Izvori	103

1. Uvod

Ovaj je priručnik dio serije ili niza programskih alata koje je osmislilo i priredilo Vijeće Europe kako bi pomoglo školama i drugim odgojno-obrazovnim ustanovama u promicanju i razvijanju odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo (ODG – vidi Dodatak II.). Za Vijeće je odgoj i obrazovanje za demokratsko građanstvo veoma važno ako želi da 46 država članica zaista napreduje na putu demokracije: ODG je ključan kako bi se osiguralo da sljedeća generacija mladih građana bude spremna i osposobljena preuzeti svoju demokratsku ulogu – u lokalnim zajednicama, u široj društvenoj zajednici i u okviru Europe u cjelini. Stoga se ODG često spominje u ovom tekstu i u svim publikacijama koje su sastavni dio programskih alata ODG-a.

Koja je svrha ovoga priručnika?

Ovaj je priručnik alat za demokratsko upravljanje školama, ali se može primijeniti na sve vrste odgojno-obrazovnih ustanova i na ostala mjesta u kojima se provodi odgoj i obrazovanje mladih. Riječ škola upotrebljava se zbog jednostavnosti, a ne da bi se isključile ostale vrste odgojno-obrazovnih ustanova. Iz istog ćemo razloga sve koji na takvim mjestima uče zvati učenicima premda pritom ne smijemo zaboraviti da taj naziv uključuje populaciju od najmlađe djece (koja nikada nisu premlada da žive i uče demokraciju i demokratsko građanstvo) do mladih adolescenata.

Ovaj je alat zamišljen da čitateljima pomogne procijeniti kako njihova škola pridonosi ODG-u učenika, a time i njihovoj pripremi za preuzimanje uloge odraslih građana u demokraciji, promatranjem kako škola svakodnevno funkcionira – te kako se ljudi ponašaju. Dakle, nije riječ o tome da se u školama poučava o građanstvu, teoriji ili načelima demokracije, demokratskom odgoju i obrazovanju ili čak ODG-u. Svrha je praktičnog alata da premosti jaz između teorije (npr. pitanja „Kako mlade ljude pripremamo da postanu odrasli, demokratski orijentirani sudionici u društvu?“) i prakse (npr. odgovora „Tako da im osiguramo iskustveno doživljavanje demokracije, i to u svakom segmentu i na svakoj razini života u školi“). Stoga priručnik započinje s nekoliko definicija, opisuje način osmišljavanja putovanja u demokraciju, pomaže čitateljima procijeniti koliko je daleko na tom putovanju stigla njihova škola te daje praktične savjete i ideje o tome kako to putovanje započeti ili kako i dalje napredovati, uz odgovarajuću procjenu ostvarenog napretka.

Komu je namijenjen ovaj priručnik?

Nijedna demokracija nije savršena, nijedna škola nije besprijekorna, pa prema tome nijedna škola nije savršeno demokratska! Velik dio ovoga priručnika namijenjen je voditeljima škola, pri čemu se misli na stručnjake viših upravljačkih struktura koji imaju ovlasti i odgovornost da u velikoj mjeri odlučuju na koji će način škola funkcionirati. Autori glavnoga dijela priručnika ni u kom slučaju ne žele biti izuzeti! Oboje su aktivni ravnatelji i shvaćaju da nipošto nisu jedine osobe u školi koje imaju ovlasti i autoritet opisan u prethodnome tekstu. Ipak, prva osoba u školi koja će vjerojatno pročitati ovaj tekst (prije nego što ga, nadamo se, proslijedi ostalima) jest ravnatelj, a bez aktivne potpore i rada ravnatelja ili ravnateljice mala je vjerojatnost da će demokracija pustiti korijen i rasti: stoga se u tekstu naizmjenice upotrebljavaju pojmovi

„ravnatelj“ i „voditelj“, a autori se nadaju da će im čitatelji oprostiti namjernu uporabu neprecizne terminologije.

Međutim, u demokraciji postoje i drugi dionici. Ovim se priručnikom jednako uspješno mogu služiti sve osobe kojima je stalo do uspjeha škole. Učenici – djeca i mladi (sa stajališta ovoga priručnika) u dobi od četiri (ili manje) do 20 (ili više od 20) godina, neovisno o tome jesu li uključeni u obveznu školu, sveučilište, tehničku ili strukovnu izobrazbu na višoj školi, ili na radnome mjestu – osobe su koje pokazuju golem interes za obrazovanje koje im se nudi i za način na koji se ono odvija. Želimo posebno naglasiti da demokratsko sudjelovanje nije nešto što je isključivo namijenjeno djeci određene dobi (eventualno nešto starije): upravo suprotno, ono se najbolje usvaja od samoga početka školovanja, kada najmlađa djeca lako upijaju i žive u skladu s vrijednostima i praksom demokracije.

Roditelji i šira zajednica zainteresirani su za način poučavanja i za naučeno. Učitelji, instruktori i ostali djelatnici u školama, ili na bilo kojem drugom mjestu, imaju pravo i odgovornost odlučivanja o pitanjima odgoja i obrazovanja koje se odvija u njihovim ustanovama. Stoga voditelji škola moraju uspostavljati i njegovati širok raspon partnerskih odnosa. Ovaj priručnik sadrži ponešto za sve partnere i dionike u procesu odgoja i obrazovanja mladih.

Zašto?

Zašto bi voditelji i dionici u odgoju i obrazovanju trebali proraditi ovaj priručnik i vrijednovati i planirati svoj put prema demokratskijem pristupu obrazovanju? Sljedeća dva poglavlja pomoći će vam odgovoriti na to pitanje. Ukratko, u njihovu je interesu da to učine. Demokratski ustrojena škola, koja dobro funkcionira, neće samo promicati ODG i pripremati svoje učenike da postanu angažirani i demokratski obrazovani građani; ona će na taj način postati i mnogo sretnija, kreativnija i uspješnija ustanova. Vrijednost koja se tako ostvaruje golema je: količina istraživanja o tome neprestano se povećava. Prema tome, ovaj priručnik ne opisuje samo put koji je ispravan s moralnog motrišta: krenuti putem demokracije znači zakoračiti u model odgoja i obrazovanja koje će cijelo školovanje učiniti mnogo ugodnijim i produktivnijim.

Kako upotrijebiti ovaj priručnik?

Nadamo da će se ovaj priručnik pretvoriti u stručni diskurs s čitateljem. Kroz cijeli priručnik pozivamo čitatelja da pojedine mjere različitog stupnja demokratske prakse u načinu rukovođenja školom uspoređuje sa stanjem u svojoj školi. To je prvi korak u tom procesu. Započinjete procjenom gdje se vi i vaša škola u ovom trenutku nalazite, a završavate planiranjem koraka koje je potrebno poduzeti da biste ju demokratski unaprijedili, uz savjet i ohrabrenje koji će vam, nadamo se, na tom putu pomoći. Opisat ćemo situacije ili pokazatelje koje smatramo zajedničkim i pozvati vas da naša stajališta usporedite sa svojim iskustvom. Vjerujemo da je to koristan način zajedničkog rada kolega koji se bave istim poslom.

Ovom metodom najprije ćemo vas provesti kroz dva kratka poglavlja i objasniti što razumijevamo pod nazivom „demokratsko upravljanje školom“ i koje su prednosti koje ono donosi ustanovi.

Nakon toga prelazimo na glavni dio priručnika. U 4. poglavlju govorimo o četiri ključna područja upravljanja školom. Nadamo se da ćete u tom trenutku poželjeti provesti istu analizu o drugim pitanjima koja su vama važna tako da koristite tablice za planiranje iz Dodatka I., ali nikako prije nego što do kraja pročitate priručnik!

Ispitivanje djelovanja škole u odnosu na ta ključna područja pokazuje do koje mjere ono pridonosi primjeni ODG-a ili nas od njega odvraća. To djelovanje mjerimo utvrđivanjem četiriju faza demokratskog razvoja koje se mogu prepoznati u školi, od 1. faze gdje nema ni traga demokratskoj aktivnosti (postoji stara – autoritarna) do izrazito napredna oblika demokratskog života (4. faza).

Peto poglavlje otkriva te ideje, istražujući vrijednosti koje obilježavaju takav način funkcioniranja i oblike ponašanja koji iz njih proizlaze. Šesto poglavlje nudi, nadamo se, obilje ideja i strategija za korake koje je potrebno poduzeti između pojedinih faza opisanih u prethodnim poglavljima.

Sedmo poglavlje bavi se najčešćim pitanjima o razvoju demokratske prakse u školama: ta su pitanja često rezultat prirodne i široko rasprostranjene zabrinutosti kada je riječ o prepuštanju ovlasti i nadamo se da ćemo tim poglavljem te strahove otjerati ili ublažiti.

Sljedeće poglavlje donosi više primjera dobre prakse širom Europe. Deveto poglavlje daje pozitivnu alternativu strahovima i zabrinutostima, razmatra neke tragove i obrasce koji se mogu pronaći u školi koja je učinila važne korake na putu prema demokraciji: primjer dobre prakse može čitateljima dati ideju o strategijama koje mogu isprobati u svojim školama.

Dodatak I. je prazna tablica koja će vam omogućiti vlastitu raščlambu, prihvaćajući pristup opisan u priručniku. I na kraju, Dodatak II. koji je pripremila Delphine Liégeois, konzultantica pri Vijeću Europe, daje pregled konteksta ODG-a s obzirom na odgojno-obrazovne politike u Europi te prikaz rada Vijeća Europe.

Nadamo se da će vam ovaj vodič biti zanimljiv i da ćete u njemu uživati, a u prvome redu da će vam biti koristan i lako primjenjiv.

O autorima
Elisabeth Bäckman ravnateljica je Gimnazije Tullinge, mješovite javne srednje škole u Stockholmu sa 660 učenika u dobi od 16 do 19 godina. Možete je kontaktirati na adresi: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se .
Bernard Trafford ravnatelj je Klasične gimnazije Wolverhampton (Grammar School), mješovite privatne srednje škole u središnjoj Engleskoj (220 km od Londona), sa 670 učenika u dobi od 10 do 18 godina. Možete ga kontaktirati na adresi: info@bernardtrafford.com .

2. Što je demokratsko upravljanje školom?

Ravnatelji škola moraju uzeti u obzir mnoge važne čimbenike u svom operativnom i strateškom poslu, npr. zakonodavstvo, kurikulum, lokalne vlasti, roditelje, učenike, financijska sredstva, socioekonomsko okruženje, konkurenciju itd. Mnogi se od tih čimbenika neprestano mijenjaju i izvan su nadzora ravnatelja škole. Međutim, kvalitetno upravljanje nije dovoljno. Ravnatelj škole danas radi „u više-manje decentraliziranom sustavu koji se temelji na složenom međudjelovanju mnogih autonomnih partnera“.¹ Naziv „upravljanje školom“ provlači se kroz cijeli priručnik kao šira definicija rukovođenja školom, uključujući instrumentalne i ideološke aspekte. „Demokratski“ znači da se upravljanje školom temelji na ljudskim pravima, ovlašćivanju i sudjelovanju učenika, osoblja i dionika u donošenju svih važnih odluka u školi.

Halász utvrđuje razliku između „upravljanja“ i „rukovođenja“ u školama: ovdje je važno naglasiti tijesno povezana, ali veoma različita značenja tih dvaju pojmova. Dok se pojam „upravljanje“ upotrebljava da bi se naglasila otvorenost škola i odgojno-obrazovnih sustava, pojam „rukovođenje“ upotrebljava se da bi se istaknule tehničke i instrumentalne dimenzije upravljanja. Upravljam stvarima ili osobama čije se ponašanje ne može u cijelosti predvidjeti (npr. zbog postojanja autonomnih jedinica koje mogu zagovarati svoje interese i pregovarati o alternativnim rješenjima). Rukovodimo stvarima ili osobama čije se ponašanje može lakše predvidjeti. Kada upravljamo, pregovaramo, uvjeravamo, pogađamo se, vršimo pritisak itd., jer nemamo potpun nadzor nad onima kojima upravljamo. Kada rukovodimo, nastojimo dati upute i naređivati, jer smatramo da imamo snažno i legitimno pravo da to činimo. Kada govorimo o odgojno-obrazovnim sustavima, radije upotrebljavamo naziv „upravljanje“. Kad govorimo o školama kao organizacijskim jedinicama, češće upotrebljavamo naziv „rukovođenje“. Međutim, budući da škole postaju sve otvorenije ustanove, duboko usađene u specifična lokalna socioekonomska okruženja koja obilježavaju različite složene potrebe i interese, i na toj razini pribjegavamo uporabi pojma „upravljanje“.

Budući da je toliko mnoštvo čimbenika teško nadzirati samo na temelju izvršnih ovlasti, otvoren i demokratski pristup u modernoj školi jedini je način za uspješno i trajno upravljanje. Međutim, demokratsko upravljanje školom nije samo sredstvo za opstanak ravnatelja škole; njemu u prilog govore neki drugi, daleko važniji razlozi.

Etički razlozi

U teoriji postoji opća suglasnost o demokratskim vrijednostima: „Svi su ljudi rođeni slobodni i jednaki po svom dostojanstvu i pravima.“² „Dijete koje je sposobno formirati vlastito mišljenje ima pravo da to mišljenje i kaže [i] pravo na slobodu misli, savjesti i religije.“³ Gotovo svaka država, pa čak i svaka škola izradila je svoju politiku u tom pravcu. Međutim, želimo li doista

1 Halász, Gabor: Governing schools and education systems in the area of diversity (Upravljanje školama i obrazovnim sustavima u smislu različitosti): Predavanje pripremljeno za 21. zasjedanje Stalne konferencije europskih ministara obrazovanja o „međukulturalnom obrazovanju“. Budimpešta, 2003.

2 Opća deklaracija o ljudskim pravima, 1948.

3 Konvencija o pravima djeteta, članci od 12. do 14., UN 1989.

promicati demokratske vrijednosti u društvu, moramo ih primjenjivati u svakodnevnom životu. To je od posebne važnosti za rukovoditelje svih vrsta organizacija, a posebice škola.

Politički razlozi

Istinska težnja demokraciji u državi mora biti očita, a demokratsko se ponašanje mora prakticirati od najranije dobi. U starim demokracijama postoji velika opasnost da mladi ljudi demokraciju uzmu zdravo za gotovo i time izgube zanimanje za sudjelovanje. Ako je povijest demokracije kraća, a temelji nestabilniji, svaki zastoj u primjeni toga ponašanja može rezultirati ukidanjem prava. No, ako ste iz praktičnog iskustva naučili prevladavati neke u najmanju ruku obične probleme pri demokratskom odlučivanju, vaša vjera u demokraciju vjerojatno će ojačati i bit ćete spremniji aktivno sudjelovati u politici na lokalnoj, a možda i državnoj razini.

Društvo koje se brzo mijenja

Poplavu informacija nemoguće je zaustaviti i nadzirati. Djecu od toga ne možemo zaštititi. S druge strane, upravo zbog toga su današnji mladi ljudi dosad najinformiranija generacija. Kako, dakle, poučiti mlade ljude da odaberu i prosuđuju ako nismo tu da odlučimo koja je informacija dobra, a koja loša? Umjesto uzaludnih pokušaja cenzure i ograničavanja moramo ih učiti kritičkom i nezavisnom mišljenju.

Danas je došlo do pomaka u vrijednostima od skupnoga prema individualnome i postoji tendencija da se doživljavamo više kao kupci nego kao građani u društvu blagostanja. Kada su roditelji na neki način nezadovoljni lokalnom školom koju dijete pohađa, ne poduzimaju političku akciju, ne stupaju u vezu sa školskim odborom, niti se aktiviraju u roditeljskim udrugama. Umjesto toga, mnogo se češće javlja osjećaj otuđenja od škole, povlačenje od stvarnog angažmana u djetetovu obrazovanju ili čak roditeljsko prešutno odobravanje djetetova nepohađanja škole. U zajednicama, odnosno društvima u kojima je to moguće, roditelji mogu dijete preseliti u drugu školu. Svaki takav ishod ima izrazito negativan utjecaj na djetetov odgoj i obrazovanje, na školu ili na oboje. Stoga, da bi se povećalo zanimanje za aktivno građanstvo, našoj djeci moramo tijekom godina u kojima se oblikuju kao osobe, pokazati da sudjelovanje u zajedničkim odlukama zaslužuje svaki napor – i da osim toga pruža i zadovoljstvo.

Društvo se mijenja brzo i neprestano. Ovdje moramo spomenuti neke stvari s kojima se moramo nositi na početku 21. stoljeća. Poduzeća i ljudi sele se s jednog kraja svijeta na drugi, mijenjajući tako ekonomski, demografski i kulturni obrazac. Tehničke inovacije otvaraju nove mogućnosti, ali donose i nove opasnosti. Državna ili lokalna zajednica izložena je globalnim silama koje su izvan dosega demokratskoga nadzora s kojima je u međudjelovanju. S druge strane, moramo priznati i sve pozitivne strane globalizacije na naše svakodnevne živote, promatrati raznolikost i promjene kao nove mogućnosti i djeci dati pravi odgoj i obrazovanje za takav svijet.

3. Koje su prednosti demokratskog upravljanja?

Demokratsko upravljanje školom je dobro za vašu školu jer...

1. ... poboljšava disciplinu

Prvi prigovor uključivanju dionikâ, kao što su učenici, u odlučivanje obično se tiče discipline. Ako učenici ne mogu slijediti stroga i jednostavna pravila s jasnim sankcijama, tj. ako takva pravila krše, kako možemo očekivati da će sami donositi zrele i odgovorne odluke? Međutim, iskustvo i istraživanja pokazuju da učenici kojima se pokloni povjerenje postaju mnogo odgovorniji. Pravila su nužna, ali vladanje koje se temelji na povjerenju daleko je održivije od vladanja koje se temelji na prijetnjama. To još bolje funkcionira ako nema nadzora.

2. ... poboljšava učenje

Učenje je individualna stvar. Učitelj može imati određenu ideju o tome kako treba učiti, ali način učenja razlikuje se od osobe do osobe. U demokratskom ozračju učenicima se daje više slobode u odabiru načina učenja te barem u određenoj mjeri i u tome što će učiti. Problemi lošeg uspjeha i pomanjkanja motivacije često se smanjuju ako se učeniku omogući veća sloboda u odabiru što i kako će učiti i, ako je to moguće, u načinu ocjenjivanja.

Gustav Trolen poučava povijest u gimnaziji u Tullingeu, višoj srednjoj školi (upper secondary school) u Švedskoj. Tijekom održavanja kolegija učenik može odabrati pisanje referata, pisanje tradicionalnog testa s pitanjima ili usmeno polaganje ispita. Postoji samo jedno ograničenje: sva tri ispita ne smiju biti istog tipa. Barem se jedan mora razlikovati od ostalih. Sloboda izbora možda se i ne čini važnom, ali zbog nje su učenici samouvjereniji i manje nervozni.

3. ... smanjuje sukobe

Kada skupina ljudi provodi mnogo vremena zajedno tijekom relativno dugog razdoblja, uvijek postoji opasnost od sukoba. Razlike i manjak razumijevanja u školskoj sredini mogu lako dovesti do nesnošljivosti, diskriminacije, vršnjačkog zlostavljanja, pa čak i nasilja. U autoritarnom okružju, u kojem su status i društveni položaj važniji od npr. individualnih prava, ljudi osjećaju da je potrebno stvarati saveze za zaštitu ili ostvarivanje osobne koristi da bi opstali. To je plodno tlo za diskriminaciju i vršnjačko zlostavljanje. Uspijete li usaditi osjećaj uzajamnog poštovanja, školsko ćete dvorište vjerojatno učiniti ugodnijim i sigurnijim.

4. ... čini školu konkurentnijom

Decentralizacija upravljanja školom i konkurencija među školama prilično je nova pojava u mnogim europskim zemljama. U urbanim sredinama konkurencija može biti posebno neugodna.

Moderni europski građani dobro su obaviješteni i često dobro obrazovani, a građanska prava uzimaju zdravo za gotovo. Očekuju da društvo poštuje njihove želje i potrebe koje se odnose

na njihovu djecu te na želje i potrebe njihove djece. Djeca se više ne odgajaju da bespogovorno slušaju autoritete. Škole se moraju prilagoditi takvim stajalištima. Ako roditelji imaju dojam da se s njihovim djetetom ne postupa s dužnim poštovanjem, mogu postati neprijateljski raspoloženi prema školi – ili, gdje je to moguće, promijeniti školu.

5. ... osigurava trajnu demokraciju u budućnosti

Djeca ne čine kako im kažemo da bi trebali činiti; ona čine isto što i mi činimo. Beskorisno je govoriti o demokraciji u našim školama ako ju i sami ne prakticiramo. Nije dovoljno učenicima omogućiti da odlučuju samo o jednostavnim stvarima, npr. o boji zidova u razredu koje je potrebno obnoviti. Oni moraju imati mogućnost utjecaja i tako naučiti odgovornost stvarnog sudjelovanja u pitanjima koja su bitna za učenje i njihov svakodnevni život u školi, kao što su, da spomenemo samo neka, nastavne metode, načela (politiku) škole, planiranje semestra, proračunska pitanja i zapošljavanje novog osoblja. Jasno je da se to ne može postići preko noći i da ne postoje standardne metode pogodne za sve. Uvjereni smo, međutim, da je to najbolji način da se u Europi provede u djelo odgoj i obrazovanje za demokratsko građanstvo.

U sljedećim poglavljima detaljnije opisujemo prednosti demokratskog upravljanja školom i kako ih ostvariti – kao i neke druge značajke, npr. ugodnije radno ozračje u školi – a da se pritom ne bojite da će vas to odvesti u kaos i nered.

4. Ključna područja za demokratsko upravljanje školom: prva raščlamba

Kako ravnatelj škole procjenjuje stanje škole u smislu demokratskog upravljanja? U kojoj mjeri način na koji je škola vođena promiče odgoj i obrazovanje za demokratsko građanstvo (ODG)? Je li moguće ocijeniti koliko je škola napredovala na putu ostvarivanja demokracije? Ili, kolik joj još put predstoji?

Jedan od načina za takvu procjenu jest uzeti jedan aspekt škole i vidjeti kako škola funkcionira na tom području u odnosu na tri načela za ODG Vijeća Europe (vidi Dodatak II.). Načela su sljedeća:

- prava i odgovornosti
- aktivno sudjelovanje
- poštivanje različitosti

Jasno je da su neka područja aktivnosti i način na koji im škola pristupa važnija od drugih s obzirom na procjenjivanje je li upravljanje školom demokratsko (i u kojoj mjeri) ili se tek kreće prema demokraciji ili je posve autoritarno. Utvrdili smo četiri takva ključna područja:

- upravljanje, vodstvo i javna odgovornost
- odgoj i obrazovanje usmjereno na vrijednosti
- suradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje
- učenička disciplina



Učeničko vijeće u Wolverhamptonu
Klasična gimnazija,
Wolverhampton, UK

Jasno je da će škole pronaći i ostala područja koja su im jednako važna ili čak i važnija: ta su četiri područja izabrana jer je njihov obuhvat širok. Način na koji se školom upravlja, školu vodi i smatra odgovornom neminovno je ključni pokazatelj do koje je mjere njezino djelovanje demokratsko. Isto tako, ako prihvatimo da su odgoj i obrazovanje (ili trebaju biti) usmjereno na vrijednosti, tada te vrijednosti moraju biti duboko usađene u vrijednosti demokracije želi li škola promicati ODG: stoga je drugo područje doista ključno.

Treće ključno područje može se činiti čudnom mješavinom tema, ali među njima postoji sinergija: sve su međusobno povezane. „Suradnja i komunikacija“ odnose se na način na koji škola funkcionira u svom okružju i kako reagira na to okružje, na zajednicu kojoj služi, ali i na učenike zbog kojih postoji te na njihove roditelje koji su također dionici. „Suradnja i komunikacija“ također su umnogome povezani sa stupnjem u kojem je škola aktivan i spreman partner drugim organizacijama: npr. obraća li se lokalnoj poslovnoj zajednici samo radi novca ili pokušava s tom zajednicom stvoriti pravi uzajamni dvosmjerni odnos na korist objiju strana? „Konkurentnost i samoodređenje“ povezani su u okviru istog ključnog područja jer težnja poboljšanju škola diljem Europe (koje je u mnogim zemljama povezano s ozračjem konkurencije među školama koju stvara država) može, ako se pomno ne nadzire, izrazito negativno djelovati na suradnju i komunikaciju. Tako prosudba na tom području vjerojatno uključuje procjenu mjere do koje škola može držati u ravnoteži napetosti između suradnje i konkurentnosti i njima upravljati. Demokracija često od nas traži iznalaženje kompromisa (suočavanja) upravo s tom vrstom kontradikcija, a ne da ih skrivamo ili dopustimo da prerastu u sukob.

Kao četvrto ključno područje odabrali smo „učeničku disciplinu“ jer je ona (ili bolje rečeno nedisciplina) predmet zabrinutosti u mnogim školama, zapravo u cjelokupnome školskom sustavu u Europi. Uvriježena je predrasuda, vatra čiji se plamen često raspiruje u tisku i na TV-u, da je demokracija u školi nespojiva s dobrom disciplinom. To je zasebno pitanje, dok se ostala tri ključna područja sastoje od raznih tema; najjednostavnije ga je stoga upotrebljavati kao primjer pri definiranju vaših vlastitih ključnih područja i pri njihovoj raščlambi uz pomoć ovih tablica.

Bilo bi pojednostavljeno tvrditi se da su škole potpuno demokratične u odnosu na bilo koje od tih ključnih područja – da ne spominjemo sva ostala područja koja će same škole utvrditi – ili da su u potpunoj suprotnosti s demokratskim upravljanjem. Demokracija se često opisuje kao putovanje, a svaka škola koja pokušava ucrtati svoje mjesto na tom putovanju neizbježno će ustanoviti da je na nekim područjima prevalila dug put, dok je u drugima tek na početku. To je posve prirodno i zbog toga ne treba očajavati! Upravo suprotno, trebamo biti ohrabreni uspjehom i pronaći novu odlučnost da se pozabavimo područjima u kojima još nismo daleko odmakli.

Analiza svakog od tih četiriju ključnih područja, s obzirom na tri načela za ODG, načinjena je u obliku tablice. Mjerenjem svakog od naša četiri ključna područja u odnosu na tri načela za ODG, pokušali smo utvrditi četiri faze na putu prema demokraciji i opisati jednostavna obilježja svake od njih, ilustrirajući ih komentarima koji se u toj situaciji obično mogu čuti u školama.

Prvi korak u svakom od slučajeva opisuje školu koja još nije krenula putem demokracije i koja umjesto toga prihvaća stare autoritarne vrijednosti.

Četvrta faza jasno opisuje školu u kojoj demokratske vrijednosti i praksa prožimaju svaki aspekt života u školi. Bi li to školu u četvrtoj fazi učinilo „dobrom školom“? Vjerujemo da bi. Postoji gotovo opća suglasnost o tome da je svrha škole u demokraciji omogućiti djeci da razviju svoje potencijale u najvećoj mogućoj mjeri: u smislu znanja, u razvoju životnih vještina, u njihovoj sposobnosti da u cijelosti odigraju ulogu u demokratskom društvu. Bez obzira na to kakav je uspjeh škole u pogledu znanja, ako škola iznevjeri učenike u druga dva aspekta, ne možemo je nazivati dobrom školom.

Možda je važno spomenuti da se podudarna polja u kasnijim tablicama spajaju kako napreduju prema četvrtoj fazi. Tijekom provođenja raščlambe ustanovili smo da što je dalje škola

napredovala na putu prema demokraciji, sve je dosljedniji stil i način funkcioniranja u njenim područjima aktivnosti – tako se u našoj tablici pojedina polja spajaju. Možda nas to i ne bi trebalo iznenaditi.

Deskriptori upotrijebljeni u tablicama dolaze u vrlo u kratkim naznakama. Nakon što prođete četiri tablice i povežete ih sa svojim iskustvom, u svojoj ćete školi morati prijeći na sljedeće poglavlje koje mnogo iscrpnije analizira vrijednosti i ponašanja koja ističu i obilježavaju svaku fazu u svakom od četiriju ključnih područja u odnosu na tri načela.

Ključno područje 1. Upravljanje, vodstvo, rukovođenje i javna odgovornost				
Prava i obveze		Aktivno sudjelovanje		Uvažavanje različitosti
<p>EDC tumačenje ključnog područja: opći deskriptori</p> <p>Faza 1. Obilježja</p> <p>Karakterističan komentar</p>	(a) Vodstvo je odgovorno upravi (lokalnoj ili državnoj) ili lokalnome školskom odboru – višem tijelu vlasti – međutim priznaje i štiti osnovnu obvezu prema dionicima.	(b) Vodstvo dijeli vlast s dionicima.	(c) Rukovođenje i svakodnevnih problemi/rutina prepoznaju prava onih na koje utječu odluke: izvršenje odluka uvažava etičku dimenziju i ljudsko dostojanstvo.	Vodstvo uvažava i promiče različitost.
	Vodstvo se smatra subjektivno i objektivno odgovornim samo višim tijelima vlasti (birokrat ili diktator (prvi čovjek). „Ja sam odgovoran.“	<p>Autoritarno, bez savjetovanja.</p> <p>„Ja znam najbolje!“</p>	<p>Odgovornosti koje se prenose kao posao koji valja obaviti bez slobode djelovanja.</p> <p>„Nastavi sa svojim poslom.“</p>	<p>Vodstvo priznaje različitost, ali je ne uvažava.</p> <p>„Tko god bio izvan škole, u školi si samo učenik.“</p>
	Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno dionika i mogućih negativnih učinaka na dionike. „Ja preuzimam odgovornost, pa čak i kad je teško i opasno.“	<p>Vodstvo izvješćuje ostale prije nego što primijeni odluku.</p> <p>„Otvorena vrata – zatvoren duh!“</p>	<p>Dopuštena je određena sloboda djelovanja, ali strogo kontrolirana. Cilj je nesmetano funkcioniranje ustanove.</p> <p>„Učini to na svoj način, ali najprije se posavjetuj sa mnom.“</p>	<p>Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno spolnih razlika i različitosti, ali ne poduzima ništa da ih uvaži.</p> <p>„Mogao bih očekivati da to učini djevojčica, ali ne i veliki dječak poput tebe.“</p>
<p>Faza 3. Obilježja</p> <p>Karakterističan komentar</p>	Vodstvo smatra da su potrebe dionika slične važnosti kao i potrebe višeg tijela vlasti te sklapa saveze s različitim skupinama za obranu zajedničkih interesa.	<p>Slučajna/nestružbena razmjena na mišljenja pri kojoj se informacije prikupljaju i daju nasumično.</p> <p>„Otvorena vrata – otvoren duh“.</p>	<p>Odgovorni imaju punu slobodu djelovanja, ali samo na perifernim područjima: i dalje je glavni cilj nesmetano odvijanje osnovne djelatnosti.</p> <p>„Pustit ću te da nastaviš s tim.“</p>	<p>Svijest o različitostima; djelovanje u lakšim slučajevima (npr. školske publikacije) pokazuje različitost, postoje pravila o nediskriminaciji; priznaje se vjerska različitost; politika upisa temelji se na inkluziji; briga za djecu s posebnim potrebama i promicanje zajedničkih mogućnosti neovisno o podrijetlu ili spolu. Međutim, nastava i kurikulum ne uzimaju previše u obzir različitost.</p> <p>„Ponosni smo što se škola brine o uključivanju. A sad nastavimo s lekcijom.“</p>
Karakterističan komentar	„Koristim se svojom autonomijom i pridobivam prijatelje kako bih zadovoljio potrebe dionika.“			

<p>Faza 4.</p> <p>Obilježja</p>	<p>Vodstvo radi kako bi zadobilo povjerenje na različitim razinama, daje službeno priznanje interesima dionika i koristi svoje iskustvo kako bi utjecalo na političke odluke.</p>	<p>Službena i neslužbena razmjena mišljenja proizvodi sustavan i strukturiran protok informacija.</p>	<p>Odluke se donose na odgovarajućim razinama („supsidijarnost“) s punom slobodom djelovanja. Međuim interesi, prava i dostojanstvo učelnika imaju prednost nad „nesmetanim funkcioniranjem“. Protok informacija je dobar i očekuje se potpuno i strukturirano dogovaranje. Ako je za provedbu potrebna sustavna promjena, o tome se izvješćuju gornje razine, o promjeni se pregovara i ona se provodi.</p> <p>„Zajedno ćemo postići uspjeh.“</p>	<p>Podjela odgovornosti čak i u teškim područjima (proračun, kurikulum, strateško planiranje, izobrazba učitelja u školi, samousavršavanje, vježdovanje, nastava itd.)</p>	<p>Vodstvo osigurava da se na različitosti misli i da se one upotrebljavaju kao prednost upravljanja školom. Različitost učenicima daje dodatnu kompetenciju i čini školu privlačnijom/boljom (viši status). Poduzimači se pozitivne mjere kako bi se omogućio puni pristup nezaštićenim skupinama i njihovo sudjelovanje.</p>
<p>Karakterističan komentar</p>	<p>„Što možemo učiniti kako bismo našu bolju iskoristili (nastalu) situaciju?“</p>	<p>„Svi smo odgovorni za donošenje odluka.“</p>	<p>„Zajedno ćemo postići uspjeh.“</p>	<p>„To je naša škola.“ „Tu smo zajedno.“</p>	<p>„Različitost je jedna od snaga naše škole.“</p>

Ključno područje 2		Odgovori i obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti				
	Prava i obveze	Aktivno sudjelovanje	Uvažavanje različitosti			
ODG tumačenje ključnog područja: opći deskriptori	Načela ODG/OLJP izražena su u kurikulumu	(a) Učenici imaju neka prava u odlučivanju što će učiti.	(b) Vodi se računa o različitim stilovima učenja.	(a) Kurikulum je primjeren svim učenicima.	(b) Školski udžbenici moraju biti nepristrani.	(c) Odgoj i obrazovanje jednako su dostupni svima.
Faza 1. Obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Školski kurikulum ne izražava vrijednosti ODG/OLJP „Naša je zadaća naučiti djecu čitati i pisati. Ostalo je na roditeljima.“	O sadržaju podrobno odlučuju vlasti. „Odabir tema najbolje rade stručnjaci.“	Nastavne metode odabiru učitelji. „Učitelji mnogo bolje rade kad primjenjuju vlastite nastavne metode.“	Kurikulum teži konformizmu. „Ono što našoj zemlji (školi) treba je red, a ne kaos.“	Školski udžbenici uzimaju središnju skupinu / središnje stajalište kao normu, a vrijednosti manjine kao odstupanja. „Morate prilagoditi način učenja sredini u kojoj živite.“ (When in Rome...)	Djevojčice se ne potiče na opredjeljivanje za tradicionalno „muške“ predmete. „Djevojčicama bolje odgovaraju neki predmeti, za razliku od drugih.“
Faza 2. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Vrijednosti ODG/OLJP navode se u kurikulumu, ali ne izričito. „Ovaj je dio kurikuluma lijep. Prava poezija.“	Učenicima se daje mogućnost da izraze svoje mišljenje. „Lakše je održavati red ako učenicima dopustite da izraze svoje mišljenje.“	Učenicima se daju različite mogućnosti rada, ali o njima odlučuje učitelj. „Uvijek dopuštamo učenicima da odluče kojim redom žele rješavati zadatke.“	Priznaju se posebne potrebe. Različita kultura sredina vidi se kao hendikep koji se može ispraviti. Poduzimaju se neke mjere kako bi se prihvatila različitost. „U svojoj školi nisam primijetio diskriminaciju.“	Pristrani udžbenici mogu se upotrebljavati, ali neprimirani se dijelovi tada ignoriraju. „Ne možemo si priuštiti nove knjige samo zato što iznemiruju nekolicinu. Moramo odlučiti o drugim prioritetima.“	Daju se izjave kako se pozdravljaju molbe za upis manjinskih skupina, ali nije poduzeta nijedna mjera za promicanje njihova uključivanja. „Činimo najbolje što možemo. Ako im se ne sviđa, predlažem da izaberu drugu školu.“
Faza 3. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Vrijednosti ODG/OLJP navode se u prvom stavku kurikuluma kao temeljne za cjelokupan odgoj i obrazovanje. Politike lokalne škole ističu važnost poštovanja ljudskih prava. „Čvrsto vjerujemo u poštivanje svih koji su uključeni u ovu školu.“	Učitelje se potiče da uključe učenike u nastavni proces. Učitelji i učenici zajedno planiraju. Postoji prostor za individualne odabire. „Pomaganje učenicima da odabiru svoje teme najbolji je način da ih se motivira.“	Učitelji i učenici zajedno planiraju. Postoji prostor za individualne odabire. „Učenici postižu mnogo bolje rezultate kad primjenjuju vlastite metode.“	Kurikulum je primjeren svim učenicima. „Kada napuste ovu multikulturalnu školu, naši će učenici imati jedinstvene kvalifikacije, veoma korisne za budućnost.“	Pristrani udžbenici nisu dopušteni. „Kontakirat ću urednika već danas. Želimo povrat svog novca.“	Postignuća i jedinstvena kulturna obilježja manjina utvrđuju se i hvale. Pitanja spolova aktivno se prate. „Zašto dječaci misle da je njihov sport važniji?“

<p>Faza 4. obilježja</p> <p>Karakterističan komentar</p>	<p>Vrijednosti ODG/OLJP nisu navedene tek u tiskanom kurikulumu, nego su temeljni i središnji element funkcioniranja školskog života. Etos (sustav vrijednosti) škole temelji se na jednakosti i poštivanju ljudskih prava i odise njima: voditelji škola moraju prednjačiti primjerom ('walk the talk') u demokraciji i poštivanju.</p> <p><i>"Ako se s nekim u mojoj školi postupa s nepoštivanjem, ostavljam ma što radio u tom trenutku i odmah intervenciram."</i></p>	<p>Učenici se doživljavaju kao stručnjaci kada je riječ o njihovu učenju.</p> <p><i>"Učenici su stručnjaci kada je riječ o njihovu učenju – i nas učitelje mogu mnogo naučiti."</i></p>	<p>Voditelji škola djelom i riječju pokazuju otvoreno stajalište puno poštovanja prema različitostima.</p> <p><i>"Kako možemo jedni od drugih učiti i zajedno rasti?"</i></p>	<p>Kada ne postoje nepristrani tekstovi, škola izrađuje svoje materijale.</p> <p><i>"Biti sam svoj majstor bolje je nego upotrebljavati loše udžbenike."</i></p> <p><i>"Demokracija može proizvesti vlastite materijale"</i>.</p>	<p>Naučiti kako se nositi s različitostu smatra se posebno vrijednom sposobnošću – za sve učenike i učitelje.</p> <p><i>"Sada počinjemo shvaćati što se smatra pod uključivanjem i različitostu."</i></p>
--	---	---	---	---	---

Ključno područje 3. Suradnja, komunikacija i uključivanje: konkurentnost i samoodređivanje škole		Uvažavanje različitosti		
Načelo ODG	Prava i obveze	Aktivno sudjelovanje	Uvažavanje različitosti	
ODG tumačenje ključnog područja: opći deskriptori	(a) Škola aktivno traži samo-usavršavanje i (kada je konkurencija nacionalna politika) kompetitivni poticaj – no uvijek radi postizanja boljeg rezultata učenika i drugih partnera/dionika, a ne radi postizanja statusa, bogatstva ili moći.	(c) Roditelji i obitelji aktivni su partneri učenika i škole i postoji puna suglasnost svih strana o njihovim pravima i obvezama s obzirom na odgovj i obrazovanje djece.	(c) U svojoj težnji za samo-usavršavanjem (čak i u kompetitivnom okruženju) škola razvija svoje strategije i pritom uvijek dijeli dobru profesionalnu praksu s drugim ustanovama.	(b) Nedopustivo je da težnja za samousavršavanjem i podizanjem standarda isključuje određene skupine za koje se smatra da bi mogle otežati napredak.
	(b) Škola ima aktivnu ulogu u svom doprinosu dobrobiti lokalne zajednice i otvara se prema vanjskim organizacijama kako bi se pozabavila problemima, uvijek stavljajući na prvo mjesto prava i potrebe učenika.	(a) Roditelji i obitelji aktivni su partneri učenika i škole u odgoju i obrazovanju svoje djece; postoji stalan dvosmjerni protok informacija između doma i škole, između škole i drugih organizacija.	(b) Škola je aktivno uključena u život zajednice; organizacije (nevladine udruge i poslovne organizacije) poželjni su partneri u razvoju kurikuluma i aktivnosti učenja, a pritom se potrebe učenika stavljaju uvijek na prvo mjesto.	(a) Škola nastoji osigurati potpunu komunikaciju uključivanjem manjina do kojih se teško dopire.
Faza 1. obilježja	Vodstvo se usredotočuje samo na interese škole i na njezino nesmetano funkcioniranje koje se poglavito mora zaštititi.	Škola obavješćuje roditelje o svom programu rada.	Osobice koje nisu zaposlene u školi ('outsiders') odvrću se od sudjelovanja u školi.	Na manjine ili zapostavljene skupine gleda se kao na one koji će vjerojatno sniziti standarde pa su stoga opasnost.
Karakterističan komentar	Škola se mora pokazati boljom od svih drugih škola, a učenici se moraju dokazati školi. „Ovo je najbolja škola na ovom području / u ovoj regiji; morate se pokazati doraslim.“	„Kažemo roditeljima što trebaju znati.“	„Moramo biti ispred ostalih; stoga im nemojte reći što radimo.“	„Oni vuku natrag one koji su spremni marljivo raditi.“
				Promicanje spolne jednakosti ne doživljava se kao uloga škole: djevojčice su te koje trebaju na tome nastojati. „Ako djevojčice misle da se s njima postupa pristrano, trebaju o tome progovoriti.“

Faza 2. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Škola želi da su njezini učenici bolji od svih kako bi podigla svoj status. <i>„Želimo da uspijete: nemojte iznevjeriti školu.“</i>	U određenoj se mjeri priznaje da je škola dio šire zajednice, no ona ima mali ili nikakav međudodnos sa zajednicom. <i>„Dobro je da zajednica koristi naše sportske terene.“</i>	Škola zna da postoji zbog svojih učenika i u određenoj mjeri njihovih roditelja, ali ih ni u kojem smislu ne vidi kao partnere. <i>„Želimo jasno reći što očekujemo od učenika i njihovih roditelja.“</i>	Učenci i roditelji priznaju se kao dionici, ali ne kao sudionici, nego više kao subjekti sveznajuće škole. <i>„Izvišćujemo roditelje i oni nas uvijek mogu nazvati.“</i>	Škola će se angažirati oko partnerskih ustanova, ali je sumnjičava kada je o njima riječ i zapravo traži samo njihovu materijalnu potporu. <i>„Od poslovnih subjekata ne tražimo stručnost, ali volimo novac.“</i>	Škola je spremna reklamirati dobru praksu radi pronalazjenja statusa, a ne radi podjele stručnosti. <i>„Dobivanje publiciteta za naše inovacije i postignuća pridonosi našem ugledu.“</i>	Škola je pasivna kada je riječ o teško dostupnima ili o manjinskim skupinama: smatra da je na njima da se uključe ako to žele. <i>„Ne možemo ih natjerati da se uključe; oni to jednostavno ne čine.“</i>	Škola je sumnjičava kada je riječ o „nestandardnim“ učenicima i dalje ih smatrajući mogućim problemom koji treba nadzirati. <i>„Oni su u redu dok su u skladu s našim očekivanjima.“</i>
Faza 3. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Postoji pritisak na učitelje i učenike za postizanjem visokih standarda, dijelom zbog učenika, ali i zbog konkurencije. <i>„Potreban nam je vaš uspjeh, zbog vas i zbog škole.“</i>	Škola je uključena u aktivnosti zajednice i podupire ih, ali ne uključuje internu funkcionaliranju. <i>„Dobro je imati ulogu u zajednici.“</i>	Postoje redoviti kontakti s roditeljima i obiteljima učenika: škola ih pozdravlja i poziva da izraze svoja stajališta. <i>„Želimo čuti što nam imate reći.“</i>	Postoji intenzivan protok informacija iz škole i roditelji se pozivaju na iskazivanje svojih stajališta. Škola se povezuje s organizacijama koje su dobrodošli gosti, osobito kao stručnjaci koji predaju i savjetuju učenike. <i>„Pozdravljamo redovite posjete roditelja i drugih posjetitelja škole.“</i>	Škola čini znatne napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih skupina i teško dostupnih skupina i angažirala ih i asimilirala u kulturu škole te u tome uspjela. <i>„Ponosni smo na način na koji potičemo i podupiremo različitost.“</i>	Škola čini znatne napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih skupina i teško dostupnih skupina i angažirala ih i asimilirala u kulturu škole te u tome uspjela. <i>„Uvijek nam je drago kada možemo podijeliti svoja dobra iskustva.“</i>	Škola čini znatne napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih skupina i teško dostupnih skupina i angažirala ih i asimilirala u kulturu škole te u tome uspjela. <i>„Ponosni smo na način na koji potičemo i podupiremo različitost.“</i>	Škola je sumnjičava kada je riječ o „nestandardnim“ učenicima i dalje ih smatrajući mogućim problemom koji treba nadzirati. <i>„Oni su u redu dok su u skladu s našim očekivanjima.“</i>
Faza 4. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Izvršnost je za učenike; realno gledajući od toga imaju koristi i škola i zajednica. <i>„Želimo da budete ispred svih zbog vas samih; no ni nama to neće naškoditi!“</i>	Svi dionici i sama zajednica doživljavaju se kao oni koji pridonose zajednici i imaju koristi od škole.	Škola sve dionike i partnere vidi i kao vrijedne suradnike i potencijalne korisnike prednosti. To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman. <i>„Svi radimo zajedno za dobro svih.“</i>	Škola sve dionike i partnere vidi i kao vrijedne suradnike i potencijalne korisnike prednosti. To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman. <i>„Svi radimo zajedno za dobro svih.“</i>	Škola sve dionike i partnere vidi i kao vrijedne suradnike i potencijalne korisnike prednosti. To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman. <i>„Svi radimo zajedno za dobro svih.“</i>	Škola sve dionike i partnere vidi i kao vrijedne suradnike i potencijalne korisnike prednosti. To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman. <i>„Svi radimo zajedno za dobro svih.“</i>	Škola sve dionike i partnere vidi i kao vrijedne suradnike i potencijalne korisnike prednosti. To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman. <i>„Svi radimo zajedno za dobro svih.“</i>	Škola je sumnjičava kada je riječ o „nestandardnim“ učenicima i dalje ih smatrajući mogućim problemom koji treba nadzirati. <i>„Oni su u redu dok su u skladu s našim očekivanjima.“</i>

Ključno područje 4. Učenička disciplina			
Načelo ODG	Prava i obveze	Aktivno sudjelovanje	Uvažavanje različitosti
ODG tumačenje ključnog područja: Opći deskriptori	Prava i obveze demokratskih građana odražavaju se u pravima koja su dana učenicima u školama i u odgovornostima koje se od njih očekuju.	Učenici dogovaraju pravila i preuzimaju odgovornost za njihovu provedbu i poštivanje kroz strukturu vlasti (npr. sustav prefekta) i kao „dobri građani“.	Različite potrebe i očekivanja učenika manjinskih skupina poznate su i dio su dogovorene i usuglašene disciplinske strukture koja sve uključuje i na sve se odnosi.
Faza 1. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Školsko vodstvo postavlja i provodi pravila – čak i kad su učenici na njih ogorčeni ili im se opiru. „Mi ćemo vam reći što da radite i to ćete raditi, itače...!“	„Samo radite kao što vam se kaže.“	Pravila su pravila i nema olakšica za različite kulture, podrijetlo ili potrebe. „Na vama je da se uklopite.“
Faza 2. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Školsko rukovodstvo postavlja i provodi pravila, ali traži i reakcije učenika i često je razočarano. „Saslušat ćemo što kažete, ali morate znati da škola zna najbolje. Morate se dobro ponašati.“	„Zašto ne možete biti odgovorniji?“	Škola je donekle svjesna različitosti učenika i može postavljati neka pravila vodeći računa o različitostima (npr. odjeća ili druga vjerska obilježja). „Znamo da ste različiti: mi ćemo učiniti neke ustupke, ali vi se morate uklopiti, u protivnom...!“
Faza 3. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Premda postoji granica do koje su ustupci mogući, mnoga pravila se dogovaraju i usuglašuju s učenicima. „Mi o tome možemo razgovarati, ali postoji granica onoga što se očekuje, u protivnom ćete nas vjerojatno razočarati.“	... i mnogi učenici suraduju i čak pomažu da se primjenjuje kodeks ponašanja.	Manjine su uključene u konzultacije koje su svima dostupne. „Osiguravamo da su manjine zastupljene u pregovorima o pravilima.“
Faza 4. obilježja <i>Karakterističan komentar</i>	Cjelokupan kodeks ponašanja i pravila škole izraduju se na osnovi razmjene mišljenja i pregovora s učeničkim tijelom, vodeći računa da su sve manjine u cijelosti zastupljene, a učenici preuzimaju ulogu „dobrih građana“ i/ili osoba na vlasti (prefekti, promatrači) koji ih provode i paze da se primjenjuju. „Sve ćemo uključiti u planiranje, pregovaranje i provođenje kodeksa ponašanja koji svima osigurava sigurnost, red i poštivanje.“		

5. Gdje sam? Vrijednosti i ponašanje

Bez obzira na to koje su vrijednosti i načela sadržani u zakonodavstvu i usmjerivačkim dokumentima, ono što je doista važno jest ponašanje ravnatelja ili ravnateljice. Kada prvi put posjetite neku školu, lako ćete uočiti znakove koji upućuju na razinu demokratskog upravljanja: intonaciju poruka na oglasnim pločama, način na koji se prema vama odnose učenici i osoblje koje slučajno sretnete, izgled zidova i namještaja, međuljudski odnosi na školskom dvorištu i izvan učionica te još mnogo drugih pojedinosti. Mjera u kojoj ravnateljica škola, učenici i osoblje dijele odgovornost za školu prepoznaje se po ponašanju na svim razinama.

U ovom poglavlju navodimo primjere o tome kako vrijednosti, a osobito vrijednosti ODG-a utječu na upravljanje i svakodnevni život škole. Razmotrit ćemo ključna područja opisana u prethodnome poglavlju.

5.1 Upravljanje, vodstvo, rukovođenje i javna odgovornost

Faza 1.

Vodstvo se smatra subjektivno i objektivno odgovornim samo prema višim tijelima vlasti (birokrat ili diktator).	Autoritaran stav (čvrsta ruka), bez razmjene mišljenja.	Odgovornosti koje se prenose kao zadatak koji treba obaviti bez stvarne slobode djelovanja.	Vodstvo preuzima isključivu odgovornost – hrabro preuzimanje tereta odgovornosti.	Vodstvo priznaje različitost, ali ju ne uvažava.
---	---	---	---	--

Državno zakonodavstvo, lokalni školski odbori, sindikati, učenici i roditelji lokalne zajednice – svi oni često postavljaju inkompatibilne zahtjeve vodstvu škole. Čemu ravnatelj ili ravnateljica škole daje prednost ako su zahtjevi inkompatibilni?

Ravnatelj ili ravnateljica škole u prvome su redu i poglavito odgovorni višim tijelima vlasti. U školi se na ravnatelja gleda kao na predstavnika u školskome odboru i/ili državi i uvažava ga se na osnovi položaja i ranga.

U toj fazi podjela ovlasti ne dolazi u pitanje. Ne smatra se čak potrebnim razmjenjivati mišljenje s učenicima ili osobljem prije donošenja odluka, osobito ako su propisi jasni ili ih je lako tumačiti. Ako ravnatelj ili ravnateljica škole usvoji prijedlog onih koji su u njihovoj nadležnosti, prijedlog je predstavljen kao prijedlog ravnatelja.

Neka rutinska pitanja mogu se prenositi na druge razine, pod uvjetom da postoje iscrpne pojedinosti kojih se valja pridržavati. Tu je važan nadzor.

Odgovornost i rukovođenje ne može se dijeliti s drugima. Ravnatelj ili ravnateljica preuzima punu odgovornost za sve aktivnosti i odluke u školi. Spremni su preuzeti i svu krivnju za eventualan neuspjeh. Školu uvijek predstavlja njezin ravnatelj ili ravnateljica.

Različitost je jedan od problema moderne škole. Važno je bez razlika se odnositi prema osobama i problemima u skladu s postojećim pravilima i propisima.

Karakteristični komentari:

„Ja sam šef!“

„Ja znam najbolje.“

„Možda bi posao bilo lakše obaviti na način koji predlažete, ali tu su pravila veoma jasna.“

„Doživljam se kao personifikaciju svega onoga što ova škola simbolizira.“

Faza 2.

Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno dionika i mogućih negativnih učinaka na dionike.	Vodstvo izvješćuje ostale prije nego što primijeni odluku.	Dopuštena je izvjesna sloboda djelovanja, premda strogo kontrolirana. Cilj je nesmetano funkcioniranje ustanove.	Retorička odgovornost bez djelovanja – hrabro nošenje tereta s prizvukom žrtvovanja.	Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno različitosti, ali ne poduzima ništa da ih uvaži.
---	--	--	--	---

Autoritarno vodstvo poput onoga u 1. fazi sve je manje prisutno u modernoj Europi. U 2. fazi još je uvijek važno biti lojalan višim razinama vlasti, ali se naslućuju blaga nastojanja da se ublaži utjecaj općih propisa na ugrožene pojedince, čak iako nikad nećete čuti da ravnatelj daje negativan komentar na bilo koju novu direktivu viših razina vlasti. Ravnatelj je svjestan prednosti dobrih odnosa s dionicima, a informaciju vidi kao način komuniciranja. Međutim, komunikacija je uglavnom jednosmjerna i svrha joj je stvoriti ozračje za prihvaćanje odluka ravnatelja i ostalih tijela.

U toj fazi ravnatelj ili ravnateljica drže da je previše riskantno dijeliti odgovornost jer dionici često pokazuju mnogo znakova neodgovornoga ponašanja! Kritika se doživljava kao ometanje dobro uhodane rutine, a ne kao polazište za poboljšanje te je stoga sigurnije nastojati osnažiti lojalnost ljudi prema sustavu.

Zbog toga je važno ostavljati utisak snošljivosti. Istodobno se različitost tumači kao odstupanje od norme: cilj bavljenja različitostima viši je stupanj konformizma.

Karakteristični komentari:

„O tome smo već odlučili. Sljedeće pitanje.“

„Ne znam zašto im se ne sviđa taj novi postupak. Podrobno sam ga objasnio na posljednjem sastanku.“

„Čini se da se ne slažemo. Možda nisam bio dovoljno jasan.“

Faza 3.

Poduzete su neke važne mjere za uvođenje demokratskoga upravljanja:

Vodstvo smatra da su potrebe dionika po važnosti usporedive s potrebama više razine vlasti i sklapa saveze s različitim interesnim skupinama.	Odgovorni imaju punu slobodu djelovanja, ali samo na perifernim područjima: i dalje je glavni cilj neometan tijek osnovne djelatnosti.	Vodstvo zaista radi na zajedničkoj odgovornosti – koja je vjerojatno zajednička samo na „lakšim“ područjima (svečanosti, izvanškolske aktivnosti itd.)	Svijest o različitostima; djelovanje u lakšim slučajevima (npr. školske publikacije) pokazuje različitost, postoje pravila o nediskriminaciji; priznaje se vjerska različitost; politika upisa temelji se na inkluziji; postoji skrb za djecu s posebnim potrebama i promicanje zajedničke mogućnosti neovisno o podrijetlu ili spolu. Međutim, nastava i kurikulum ne uzimaju dovoljno u obzir različitost.
---	--	--	--

Vaša se odgovornost ponajprije odnosi na temeljne vrijednosti kao što su ljudska prava. Vodstvo se poglavito usredotočuje na ciljeve, a ne na propise. Važne odluke donose se samo nakon razmjene mišljenja s onima na koje se odnose. U najvećoj mogućoj mjeri odluke se temelje na konsenzusu. Školsko vodstvo i osoblje pokazuju riječima i djelom da se vodi računa o mišljenju učenika. Važnost stvarnoga utjecaja dionika, kada je riječ o ključnim pitanjima, očita je u svim usmjerivačkim dokumentima. Ključna je riječ povjerenje. Pravila i rutinska pitanja iskazuju se u smislu odgovornosti, a ne zabrana.

Ravnatelj škole smatraju bitnim učenike uvjeriti u temeljnu vrijednost demokracije. Jedan od načina da se to postigne jest da se učenicima povjere ovlasti odlučivanja, barem u manje važnim područjima. Ravnatelj škole i dalje pazi da ne prepusti previše ovlasti učenicima i osoblju.

Poštivanje različitosti smatra se neupitnim. Različitost je prihvaćena i poduzimaju se različite mjere za bolje razumijevanje i kompenzaciju.

Karakteristični komentari:

„Prije obnove školskog dvorišta moramo zatražiti mišljenje djece. Ona su za to stručnjaci.“

„Predstavnici školskoga vijeća predstaviti će prijedlog novih školskih propisa na sljedećem sastanku nastavnoga osoblja. Oni zaista žele čuti naše mišljenje.“

Dovesti školu do 3. faze nije ni riskantno ni teško, pod uvjetom da se vaša potpora sudjelovanju sviju zaista temelji na dubokome uvjerenju u ispravnost demokratskih vrijednosti i doživljavanju djece kao subjekata vrijednih poštovanja, a ne kao kontejnera koje treba napuniti znanjem (ili čak kao dragih predmeta koje posjedujemo i koje treba oblikovati prema našoj, a ne njihovoj želji; taj pretjerano zaštitnički pristup jedan je od primamljivih načina da se potkopa davanje ovlasti djeci budući da se temelji na prividnoj ljubaznosti i brizi).

Kad školu dovedete do 3. faze, uskoro ćete otkriti da su neke promjene koje ste učinili uglavnom kozmetičke, čak i kad je zadovoljstvo među osobljem i učenicima veće, a vandalizam manji. I dalje trebate sustavno raditi na izgrađivanju vrijednosti, npr. na uzajamnom poštovanju, pravima i odgovornostima, a prije svega na povjerenju.

Najpotrebniji čimbenik za ostvarivanje cilja demokratske škole jest povjerenje. Naši odgojno-obrazovni sustavi još uvijek su obilježeni nepovjerenjem:

- nepovjerenje u sposobnost učenika da razviju samoodgovornost za svoje učenje
- nepovjerenje u sposobnost učitelja da postignu dobre rezultate u situaciji otvorenoga učenja koje karakterizira veća sloboda i autonomija kurikuluma
- nepovjerenje u sposobnost škola da stvore demokratsko ozračje boljom autonomijom i
- nepovjerenje u sve obrazovne ustanove koje nisu uređene propisima i pravilima o kurikulumu.

Reformiranje i ponovno otkrivanje škole u svjetlu njezine funkcije kao zajednice za učenje može se uspješno pokušati samo ako se povjerenje uspostavi kao načelo u odgojno-obrazovnome sustavu i postane prepoznatljivo kreatorima politike u školama i odgojno-obrazovnim praktičarima te ako ga oni prihvate.

Potrebno je i mnogo optimizma i pozitivnoga gledanja u budućnost. Vaš rad mora biti usmjeren na dugoročan proces s daleko postavljenim ciljem. Perspektiva se širi i u drugome smislu: kao ravnatelj škole prihvaćeni ste i kao važan čimbenik u društvu, a ne samo u svojoj školi.

U 4. fazi škola se doživljava kao važan nositelj demokratskih vrijednosti. To je otvorena škola s redovitom komunikacijom s višim razinama vlasti koja predstavlja dobre temelje za buduće odluke. Velike promjene u školi, u bilo kojem području, rijetko se provode protiv volje većine. Kompromis, probna razdoblja i preispitivanja uobičajeni su postupci. Pravila i propise utvrđuju oni na koje se odnose. Odgovornost je vodstva da svojim stručnim znanjem, kao i svi ostali, osobnim mišljenjem i iskustvom pridonose takvu razumijevanju. Ovlasti povjerene vodstvu temelje se na profesionalnim i osobnim kompetencijama, a ne na položaju.

Važno je uvažavati sve kompetencije koje postoje u organizaciji i među zainteresiranim stranama u društvu koje nas okružuje.

Smatra se da je za učenike i osoblje dodatno postignuće aktivno sudjelovati u upravljanju školom. Predstavnici učenika u školskim vijećima ili odborima prolaze posebnu izobrazbu o postupku vođenja sastanaka. Dobivaju i vlastiti proračun.

Vodstvo vrjednuje i promiče različitost iz ideoloških i strateških razloga. Internacionalno ozračje u školi učenicima daje dodatnu kompetenciju koja se ne može dobiti u izoliranim homogenim sredinama.

Karakteristični komentari:

„Škola mora biti mjesto u kojem doživljavate sve dobre strane demokracije. Želimo stvoriti aktivne građane koji djeluju na konstruktivan način umjesto da se neprestano žale.“

„Učenici su najbolji stručnjaci kada je riječ o učenju.“

„Mladi se ljudi ne razlikuju mnogo od odraslih, ali su mlađi te stoga mogu vidjeti stvari iz druge perspektive.“

5.2 Odgoj i obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti

Opća svrha naših škola nije samo prenošenje znanja s generacije na generaciju; većina nacionalnih kurikuluma iskazuje niz vrijednosti bitnih za društvo o kojemu je riječ.

Švedski zakon o odgoju i obrazovanju tipičan je primjer: nacionalni školski sustav „učenicima treba dati znanje i u suradnji s domom promicati njihov harmoničan razvoj u odgovorna ljudska bića i članove zajednice.“ Dakle, koliko su očita demokratska načela i vrijednosti ljudskih prava u našem svakodnevnom životu u školi? Ponašanje školskih ravnatelja i osoblja otkriva više o vrijednostima koje zaista prevladavaju nego službeni dokumenti o upravljanju.

Faza 1.

Školski kurikulum ne naglašava vrijednosti ODG/OLJP.	O sadržaju podrobno odlučuju vlasti.	Nastavne metode odabiru učitelji.	Kurikulum teži konformizmu.	Školski udžbenici uzimaju središnju skupinu / središnje stajalište kao normu, a vrijednosti manjine kao odstupanja.	Djevojčice se ne potiče na opredjeljivanje za tradicionalno „muške“ predmete.
--	--------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	---	---

U 1. fazi uočavate transfer znanja i vještina poput čitanja i pisanja kao dominantnu zadaću škole. „Znanje“ je u velikoj mjeri enciklopedijsko. Red i stabilnost doživljavaju se kao važne vrijednosti unutar škole i izvan nje, a homogeno društvo je poželjno. Dobar način da se te vrijednosti i stajalište o znanju izraze jest strogo se pridržavati utvrđenoga rasporeda s malo prostora i vremena za izvannastavne aktivnosti ili nove predmete. Uočavaju se mala odstupanja od nacionalnoga kurikuluma. Moderne pojave koje zanimaju mlade ljude smatraju se nevažnima ili su nižega akademskoga statusa, poput znanja o lokalnome okolišu ili povijesti. Školski udžbenici trebaju odražavati društvo kakvo ono zapravo jest. Nije na školi da nastoji izmijeniti zajedničke vrijednosti. Riječi poput „uobičajen“ ili „prirodan“ upotrebljavaju se pri opisivanju ponašanja koje prevladava ili ponašanja većinskih skupina.

Škola se više usredotočuje na poučavanje, nego na učenje. Učenici se ne smatraju sposobnima da sami izaberu metode učenja pa je učitelj taj koji planira rad bez razmjene mišljenja s učenicima. Važna je učinkovita nastava. Što su učenici homogeniji, to je lakše.

Karakteristični komentari:

„Djeca nisu dobro odgojena. Ne pokazuju nikakvo poštovanje.“

„Malo je filmova i TV programa koji bi se mogli nazvati kulturnima. Nema potrebe da se te stvari spominju u nastavi.“

„Moramo očuvati naše kulturno naslijeđe.“

Faza 2.

Vrijednosti ODG/OLJP navode se u kurikulumu, ali ne izričito.	Učenicima se daje mogućnost da iskažu svoje mišljenje.	Učenicima se daju različite mogućnosti rada, ali o njima odlučuju učitelji.	Priznaju se posebne potrebe. Različito kulturno okružje smatra se hendikepom koji se može ispraviti.	Pristrani se udžbenici mogu upotrebljavati, no neprimjereni dijelovi se ne obrađuju.	Daju se izjave o prihvatanju molba za upis manjinskih skupina, ali se ne poduzima nijedna mjera za promicanje inkluzije.
---	--	---	--	--	--

U 2. fazi vidite promjenu u pristupu, određenu otvorenost prema demokratskim vrijednostima i pravima učenika izraženim u službenim dokumentima. Ako se učeničko mišljenje uzima u obzir, to je u prvome redu u korist učiteljevih planova. Učenici mogu smisliti primjere iz stvarnoga života kada su primjenjivi na nastavno gradivo. Uključuju se područja interesa učenika, ali samo ako ih učitelj drži prikladnima, i to samo kao dopunu zadanome planu ili kao sredstvo veće motivacije.

Učiteljev odabir poučavanja mora se poštivati. Učitelji imaju stručno znanje, dok ga učenici nemaju. Kada se učenicima daje sloboda izbora, glavna je svrha da se dobro osjećaju radeći na bilo kojoj temi za koju se odlučio učitelj.

Važno je maksimalno smanjiti kulturne ili ostale razlike. Svrha poduzetih mjera jest prilagodba većini, a ne inkluzija. Vrijednosti većine još uvijek su norma. Pozornost se poklanja fizičkim smetnjama i nekim smetnjama u učenju. Kulturna/socijalna/etnička različitost zanemaruje se koliko god je to moguće.

Stabilnost je važna i lakše ju je održavati u homogenome društvu. Nove kategorije učenika i osoblja mogu ju poremetiti, pa ako se molbe za upis manjinskih skupina i prihvaćaju, ne poduzimaju se aktivni naponi da se prošire mogućnosti prijema.

Karakteristični komentari:

„Prije nego što traže svoja prava, učenici moraju pokazati da su spremni preuzeti odgovornost i njome se koristiti.“

„Demokracija se poučava na satovima društvenih znanosti i povijesti.“

„Ja sam stručnjak.“

„Učenici iz drugih kultura su zanimljivi.“

„Čujmo žensko stajalište o tome.“

Faza 3.

Faza 3. označava stvarnu promjenu. U njoj je ponašanje mnogo više u skladu s vrijednostima izraženima u usmjerivačkim dokumentima.

Vrijednosti ODG/OLJP navode se u prvome stavku kurikuluma kao temeljne za cjelokupan odgoj i obrazovanje. Politika lokalne škole ističe važnost poštivanja ljudskih prava.	Učitelje se potiče na uključivanje učenika u nastavni proces. Učitelji i učenici zajedno planiraju. Ima prostora za individualne odabire.	Kurikulum je primjeren svim učenicima.	Pristrani školski udžbenici nisu dopušteni.	Postignuća i jedinstvena kulturna obilježja manjina utvrđuju se i hvale.
--	---	--	---	--

Za ljude koji rade u školi koja je u 3. fazi vrijednosti ljudskih prava smjernice su u svakodnevnome radu. Demokracija se ne uči kao samostalan predmet, nego se vježba u različitim situacijama. Kritičko i analitičko mišljenje važne su kompetencije i mogu se učiti u sklopu mnogih predmeta.

Učitelji i ravnatelji ne robuju kurikulumu. Pri planiranju kolegija i nastavnih jedinica u obzir se uzimaju potrebe i interesi učenika. Pravila su otvorena i ne previše iscrpna. Prava se uvijek povezuju s odgovornostima. Škola s visokom razinom demokracije i davanjem ovlasti osoblju i učenicima nije škola bez pravila!

Ravnatelji i osoblje poštuju različitosti i služe se njima kako bi poboljšali socijalnu kompetenciju učenika i proširili njihov sustav referenci. Pri opisivanju dominantne kulture, umjesto riječi kao što je „uobičajena“ ili „prirodna“, ili obilježavanjem manjine kao „strane“, učitelji vode računa da pri opisivanju postojećih različitosti upotrebljavaju iste pojmove.

Karakteristični komentari:

„Počašćeni smo što su nam roditelji povjerali zadaću obrazovanja njihove djece.“

„Ovdje smo zbog svojih učenika.“

„Globalizacija je tek počela. Naši će učenici biti bolje pripremljeni za život u budućem društvu od većine ostalih učenika.“

Faza 4.

Vrijednosti ODG/OLJP nisu samo navedene u tiskanom kurikulumu nego su temeljni i središnji element funkcioniranja školskoga života. Etos (sustav vrijednosti) škole temelji se na jednakosti i poštivanju ljudskih prava i njima odiše: ravnatelj škole prednjače primjerom u demokraciji i poštivanju.	Učenici se doživljavaju kao stručnjaci kada je riječ o njihovom učenju.	Ravnatelj škole djelom i riječju pokazuju otvoreno stajalište puno poštovanja prema različitostima.	Kada ne postoje nepristrani tekstovi, škola izrađuje vlastite materijale.	Naučiti kako se nositi s različitošću smatra se posebno vrijednom sposobnošću – za sve učenike i učitelje.
---	---	---	---	--

U ovoj fazi nije više potrebno dalje specificirati vrijednosti. Odgoj i obrazovanje za demokratsko građanstvo i vrijednosti ljudskih prava prožimaju život škole.

Svaki znak nepoštivanja ili neetičkih tendencija uzima se ozbiljno. Učenici sustavno vrjednuju nastavne metode. Oni vrjednuju i svoj rad. Škola ulaže vrijeme i sredstva kako bi učila na osnovi različitosti i o različitosti. Opći je pogled na budućnost optimističan.

Karakteristični komentari:

„Ne mogu se načuditi kako su naši učenici pametni i zreli. Kakva je to razlika od vremena kada sam ja išao u školu.“

„Kada naši učenici napuste školu, oni znaju što je najbolje za njih i one koji ih okružuju.“

„Kritični su i njima se ne može lako manipulirati.“

„Napredujemo, ali još mnogo toga moramo naučiti.“

5.3 Suradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole

Suradnja, komunikacija i uključenost ključne su vrijednosti¹ ako škola doista želi biti sposobna polagati pravo na to da obrazuje učenike za demokratsko građanstvo. Naime, da bi demokracija funkcionirala, komunikacija mora biti dobra. Aktivni građani u demokraciji po definiciji se moraju uključiti i učiti vještinama suradnje, pregovaranja i kompromisa. Prava nose i odgovornosti. Jedna od tih odgovornosti jest preuzimanje uloge aktivnoga sudionika, a druga prakticiranje snošljivosti kao komponente poštivanja različitosti. Na taj se način opet pokazuje međudnos triju načela Vijeća Europe za ODG.

Razumljivo je da mi očekujemo da te vrijednosti budu jasno izražene i prisutne u načinu na koji škola funkcionira. Kao što su aktivni građani uključeni u zajednicu u kojoj se zateknu, tako se i od učenika može očekivati da su aktivno uključeni u zajednicu demokratske škole, pa se tako i od škole koja polaže pravo na to da bude demokratska može očekivati aktivno uključenje u širu zajednicu.

Međutim, postoje snage koje mogu djelovati protiv takva demokratskoga uključivanja. Neosporno je u redu da se školama osigura znatan prostor za samoodređenje. Ranija rasprava o 1. ključnom području bavila se opsegom do kojeg uprava škole treba djelovati u najboljem interesu škole, učenika i drugih zainteresiranih strana, katkad ublažavajući utjecaj vanjskih

¹ Vidi Dodatak II. za vrijednosti ODG-a i ključne kompetencije Audigier.

pritisaka iz države ili društva. Dakle, ima trenutaka kada se škola mora zaštititi od pritisaka zajednice, tj. kada osjeća da zajednica djeluje protiv njezinih najboljih interesa. To je možda prirodna tenzija koja je sveprisutna u demokraciji i stoga posebno ne iznenađuje. Međutim, u mnogim zemljama diljem Europe postoji znatan pritisak na škole da djeluju u okviru obrazovnoga tržišta. Tržišne snage i aktivna konkurentnost među školama prepoznaje se kao moćno oružje u nastojanjima oko poboljšanja škole i podizanja standarda.

Faza 1.

Škola se mora pokazati boljom od svih drugih škola, a učenici se, dakle, školi moraju dokazati.	Vodstvo se usredotočuje samo na interese škole i na njezino neometano funkcioniranje koje se poglavito mora zaštititi.	Škola obeshrabruje roditeljsko uključivanje ili razmjenu mišljenja: ustanova je stručna.	Škola izvješćuje roditelje o svome programu rada (agendi).	„Osobe koje nisu zaposlene u školi ('outsiders') odvrću se od sudjelovanja u školi.”	Ostale se ustanove vide kao konkurencija: dobra praksa čuva se unutar škole.	Promicanje spolne jednakosti ne smatra se ulogom škole: djevojčice su te koje trebaju na tome ustrajati. Za manjinske ili zapostavljene skupine smatra se da bi mogle sniziti standarde i stoga se doživljavaju kao opasnost.
---	--	--	--	--	--	---

Pritisak da se natječe i rezultatima nadmaši susjede može školu dovesti do izoliranosti i protekcionizma kojima nema mjesta u zdravoj demokraciji. Pod takvim pritiskom na postizanje visokih standarda učenika može se gledati ne kao na cilj koji je važan za učenike, već kao na vitalan cilj za opstanak ustanove. U takvim okolnostima škola daje prednost prijemu sigurnih, predvidljivih i marljivih učenika, a na djecu iz zapostavljenih sredina, ili iz drugih manjinskih skupina gleda kao na učenike koji potencijalno dovode u opasnost uspješne rezultate škole na javnim ispitima.

Taj pritisak može obeshrabriti školu da preuzme ulogu u podjeli dobre prakse i stručnoga iskustva s drugim školama. Ako se njezine strategije za nastavu i učenje pokažu uspješnima, može doći do razvijanja potrebe da se čuvaju kao tajna. Na taj način učitelji drugih škola postaju konkurentima, a ne kolegama. U takvim okolnostima vjerojatnije je da će se uspostaviti odnos s drugim tijelima ili pojedincima, poslovnim subjektima ili nevladinim udrugama izvan škole kako bi se ostvarila neka materijalna korist za školu, a ne stvarno partnerstvo ili demokratska suradnja.

Zbog mnogih razloga želja škole za samoodređenjem može školu na putu demokracije unazaditi, a ne unaprijediti.

U 1. fazi naići ćete na mentalitet opsade što se škole tiče. Interesi škole su najvažniji, a vanjski utjecaji (uključujući i roditelje) vjerojatno mogu samo naštetiti. U najboljem slučaju, oni ne znaju koje su stvarne potrebe i ciljevi škole, a u najgorem slučaju mogu postati konkurentima koji bi na izvjestan način imali koristi ako škola oslabi.

Same učenike treba podsjećati na to da je njihova škola bolja od ostalih i da se oni moraju pokazati dostojnima takve škole. Različitost se ne tretira kao problem. Nije zadatak škole obraćati se zapostavljenim skupinama i manjinama. Osim toga, takva bi djeca mogla imati negativan utjecaj na uspjeh škole i tako naštetiti njezinu statusu.

Karakteristični komentari:

„Interesi škole na prvome su mjestu.“

„Učenici se moraju pokazati doraslima zahtjevima škole: ne možemo gubiti vrijeme i energiju na one koji to ne čine.“

„Ne treba nam uključivanje drugih: škola zna najbolje.“

Faza 2.

Škola želi da njezini učenici budu bolji od ostalih kako bi unaprijedila svoj status.	U određenoj mjeri se priznaje da je škola dio veće zajednice, ali ona ima mali ili nikakav međudodnos sa zajednicom.	Škola zna da postoji zbog svojih učenika i u određenoj mjeri i njihovih roditelja, ali ih ni u kojem smislu ne vidi kao partnere.	Učenici i roditelji prihvaćaju se kao dionici, ali ne i kao sudionici, nego više kao subjekti sveznajuće škole.	Škola će se angažirati oko partnerskih ustanova, ali je sumnjičava kada je o njima riječ i zapravo traži samo njihovu materijalnu potporu.	Škola je spremna reklamirati dobru praksu, ali zbog potrage za statusom, a ne zbog podjele stručnosti.	Škola je pasivna kada je riječ o teško dostupnim ili manjinskim skupinama: drži da je na njima odgovornost da se uključe ako to žele.
---	--	---	---	--	--	---

U 2. fazi vjerojatno želite da vas doživljavaju kao nekoga tko ima svoju ulogu u zajednici. Stoga je dobro da skupine iz zajednice mogu upotrebljavati školske prostore. Važna je komunikacija s roditeljima i obitelji. Škola ih želi informirati o tome što od njih očekuje, ali ne traži povratnu informaciju. Ako ste poduzetnik, možete uspostavljati kontakte s poslovnim subjektima: ideja poslovnoga sponzorstva koje donosi nešto novca privlačna je tako dugo dok poslovni subjekti ništa ne traže zauzvrat.

Ponosni ste na neke izvrsne nastavne ideje koje uvodite u školsku praksu: publicitet koji time dobivate poboljšava status škole. Međutim, vi ne želite ulaziti u pojedinosti: nema smisla sve odati, a škola iza ugla postigla je gotovo iste rezultate na prošlogodišnjim ispitima.

Drago vam je kad se učenici manjinskih skupina natječu za upis u vašu školu. No, potrebno ih je upozoriti da je potrebno uložiti mnogo truda da bi se uklopili.

Karakteristični komentari:

„Uvijek nastojimo da roditelji točno znaju što očekujemo.“

„Škola je tu zbog vas: nemojte ju iznevjeriti.“

„Pozdravljamo poslovno sponzorstvo.“

„Pozdravljamo učenike iz manjinskih skupina koji su spremni mnogo raditi.“

Faza 3.

Postoji pritisak na učitelje i učenike za postizanje visokih standarda, dijelom zbog učenika, ali i zbog konkurencije.	Škola je uključena u aktivnosti zajednice i podupire ih, ali ne uključuje zajednicu u svoje interno funkcioniranje.	Postoje redoviti kontakti s roditeljima i obitelji učenika; škola ih podržava i poziva roditelje i obitelj da izraze svoja stajališta.	Postoji snažan dotok informacija iz škole, a roditelji se pozivaju na izražavanje svojih stajališta. Škola se povezuje s organizacijama koje su dobrodošli gosti, osobito kao stručnjaci koji predaju te savjetuju učenike.	Škola spremno dijeli dobre primjere iz svoje prakse s drugim školama i stručnjacima.	Škola čini znatne napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih skupina i teško dostupnih skupina te ih angažirala i asimilirala u kulturu škole te u tome uspjela.
--	---	--	---	--	---

U ovoj fazi bit ćete ponosni na to u kojoj se mjeri vaša škola otvorila prema zajednici. Pravo je zadovoljstvo vidjeti tako mnogo učenika uključenih u različite oblike rada za opće dobro: božićna okupljanja za starije ljude divna su!

Želite dati mogućnost roditeljima da kažu što misle o odgoju i obrazovanju koje se nudi njihovoj djeci – premda, nažalost, većina njihovih ideja zapravo nije primjenjiva. Ipak, dobro je razgovarati.

Drugi način otvaranja prema zajednici jest pozivanje roditelja, lokalnih poslovnih subjekata i voditelja zajednice da dođu i podijele svoje iskustvo i znanje s učenicima. Dobro je imati redovite sastanke s osobljem lokalnih škola i podijeliti dobra iskustva. Osim toga, škola aktivno nastoji dobiti molbe za upis učenika iz manjinskih skupina i teško dostupnih skupina i pomaže im da se uklupe u kulturu škole.

Karakteristični komentari:

„U školi primamo mnoge posjetitelje. I roditelji su uvijek dobrodošli.“

„Snažno podržavam različitosti.“

„Očekujemo od učenika da postižu dobre rezultate i sretni smo kad u tome uspiju.“

Faza 4.

Izvršnost je za učenike: realno gledajući od toga imaju koristi i škola i zajednica.	Na sve dionike i na samu zajednicu gleda se kao na one koji pridonose zajednici i imaju koristi od škole.	Škola na sve dionike i partnere gleda kao na vrijedne suradnike i potencijalne uživatelje prednosti: to je stvaran demokratski angažman, mnogo više od partnerstva.
--	---	---

U tome ključnom području tri načela ODG-a u velikoj se mjeri preklapaju: ako su demokratske vrijednosti suradnje, komunikacije i uključenosti ugrađene u život škole, one ublažavaju negativan utjecaj konkurencije. U toj se fazi stvari sređuju. Kao što pokazuje tablica, posjetitelji škole su partneri u zajedničkoj aktivnosti i na dobrobit sviđu. Uključenost u zajednicu i zajednice u školu dvosmjernan je proces od kojeg svi imaju koristi.

Škola ima povjerenje u svoje učenike (i pomaže im) da briljiraju: povjerenje se nagrađuje prednošću za status ustanove, ali to nije osnovna motivacija jer je škola svjesna da postoji zbog učenika i šire zajednice te da za njih radi.

Karakteristični komentari:

„Svi smo dio toga.“

„Radimo zajedno: dajemo školi, a ona nam vraća.“

„Pogledajte samo kako su naši učenici uspješni na ispitima.“

5.4 Učenička disciplina



Učeničko vijeće u
klasičnoj gimnaziji u
Woverhamptonu

Disciplina i dalje izaziva najveći strah u školama i kod učitelja koji ne vide kuda ih put prema demokraciji vodi. Boje se da učenike, kad dobiju pravo glasa, neće biti moguće disciplinirati, da će se raspravljati o svakoj uputi i potkopavati autoritet škole, što će izazvati kaos.

Demokratsko iskustvo pokazuje upravo suprotno, međutim, ovdje nije o tome riječ. Ova je tablica podijeljena tako da slijedi tri načela u mnogo manjoj mjeri nego druga ključna područja jer je riječ o sinergiji. Četiri su faze zapravo donekle predvidive nakon ekstrapolacija drugih triju ključnih područja.

Faza 1.

Školsko vodstvo postavlja i provodi pravila – čak i kad su učenici na njih ogorčeni ili im se opiru.	Pravila su pravila i nema olakšica za različite kulture, podrijetlo ili potrebe.
--	--

U ovoj fazi škola postavlja sva pravila. Učitelji (ili ravnatelji škola) najbolje znaju. O tome nema rasprave. Nema isprike (npr. „razlika“) za nepridržavanje pravila.

Karakteristični komentari:

„Radite kao što vam je rečeno – ili...“

„Nije me briga tko ste: znate pravila.“

Faza 2.

Školsko vodstvo postavlja i provodi pravila, ali traži i reakcije učenika i često je razočarano.	Škola je donekle svjesna različitosti učenika i može postaviti neka pravila vodeći računa o različitostima (npr. odjeća ili vjerska obilježja).
--	---

Želite da učenici preuzmu odgovornost i katkad o tome s njima razgovarate. No, oni vas uvijek iznevjere.

Tolerantni ste na razlike, npr. ne pravite probleme oko obilježavanja vjerskih svečanosti. U zajednicama u kojima se nose školske odore fleksibilni ste prema učenicima koji se odijevaju prema vjerskim pravilima.

Karakteristični komentari:

„Zašto niste odgovorni?“

„Zašto me uvijek iznevjerite?“

„Ovo je tolerantna škola.“

Faza 3.

Premda postoji granica do koje su ustupci mogući, mnoga se pravila dogovaraju i usuglašavaju s predstavnicima učenika.	... a mnogi učenici surađuju i čak pomažu da se primjenjuje kodeks ponašanja.	Manjine su uključene u dostupne konzultacije.
--	---	---

Prisutan je snažan osjećaj da iako škola postavlja pravila, mnogo je prostora za rasprave i dogovore. Učenici se u to spremno uključuju i postiže se kompromis. U takvim se raspravama uvijek traži i mišljenje manjina. Stariji učenici voljni su preuzeti ulogu vlasti kako bi se provela pravila. Oni su mlađim učenicima važan primjer.

Karakteristični komentari:

„O tome možemo razgovarati, ali postoji granica.“

„Netko mora održavati red: znate pravila.“

„U tim stvarima mi imamo riječ.“

„Provjerili smo da se manjinske skupine s tim slažu.“

Faza 4.

Cjelokupan kodeks ponašanja i pravila škole izrađuju se temeljem razmjene mišljenja i pregovora s učeničkim tijelom, pazeći da su sve manjine u cijelosti zastupljene, a učenici preuzimaju svoju ulogu ili kao „dobri građani“ i/ili kao osobe na vlasti (prefekti, promatrači) koje ih provode ili paze da se primjenjuju.
--

O pravilima demokratski odlučuju ili postojeće skupine ili se formiraju novi forumi, a pravila se demokratski poštuju. Red je u interesu svih, pod uvjetom da svi sudjeluju u njegovu planiranju.

Kada postoji ozračje uzajamnoga poštovanja, ne postoji pristup „oni i mi“ između učenika i učitelja, a vršnjačko zlostavljanje svedeno je na najmanju moguću mjeru.

Karakteristični komentari:

„To je naša škola, zbog nas je uspjela.“

„Ovo je škola za sve. Mora biti i dobra za sve.“

6. Korak po korak: put do demokratskoga upravljanja

Dakle, gdje započeti? Nakon što ste shvatili da je demokratsko upravljanje jedini način, morate utvrditi gdje želite započeti. Rukovođenje školom odvija se u mnogim područjima, službenim i neslužbenim. Kakva je razina vašega demokratskog upravljanja, može se posve jasno vidjeti u načinu na koji provodite službene postupke u odnosu na viša tijela vlasti, osoblje i učenike, ali još više u načinu na koji rješavate *ad hoc* odluke koje donosite u neslužbenome kontekstu tijekom dana. Vaše osobne vizije, vaše obavljanje dnevne rutine, rješavanje sukoba, neslužbeni susreti s učenicima, osobljem i posjetiteljima, sve to više od bilo kakve pisane izjave pokazuje što najviše cijenite. Jasno da to ne znači kako su zakoni i propisi nevažni i da se mogu zanemarivati.

U ovome ćete poglavlju naći praktične savjete o tome kako korak po korak napredovati od autoritarnoga do demokratskoga upravljanja školom u nekim službenim i neslužbenim postupcima kojima se voditelj škole mora baviti. Ključna su područja:

1. Upravljanje, vodstvo i javna odgovornost
2. Obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti
3. Suradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole
4. Učenička disciplina

Pokazat ćemo na koji će način ta četiri ključna područja odražavati demokratsko upravljanje u četiri tipična konteksta, službena i neslužbena.

Službeni kontekst

Škola je ustanova i u mnogim je aspektima birokratska. Kao ravnatelj ili ravnateljica morate poznavati pravila i postupke te kako oni utječu na ljude. Dakle, morate voditi sastanke i ostala tijela i igrati svoju službenu ulogu. To ne mora biti u suprotnosti s vašim naporima za demokratizacijom. Upravo suprotno. Službeno okruženje daje vam isto toliko mogućnosti za širenje demokracije kao i ono neslužbeno. Pogledat ćemo četiri službena konteksta u kojima se mogu pokazati vaša stajališta i vrijednosti:

- Osobni položaj
- Mjesni školski odbor
- Sastanci osoblja
- Učenici

Neslužbeni konteksti

Ravnatelj ili ravnateljica u školi nikad ne mogu napustiti ulogu voditelja; način na koji reagirate na svakodnevne situacije uvijek se prosuđuje očekivanjima i zahtjevima povezanim s tom ulogom. Mnogo je važnije ono što radite nego ono što propovijedate. Kao i u gornjem tekstu, razmotrit ćemo četiri neslužbena konteksta u kojima se mogu pokazati vaša stajališta i vrijednosti:

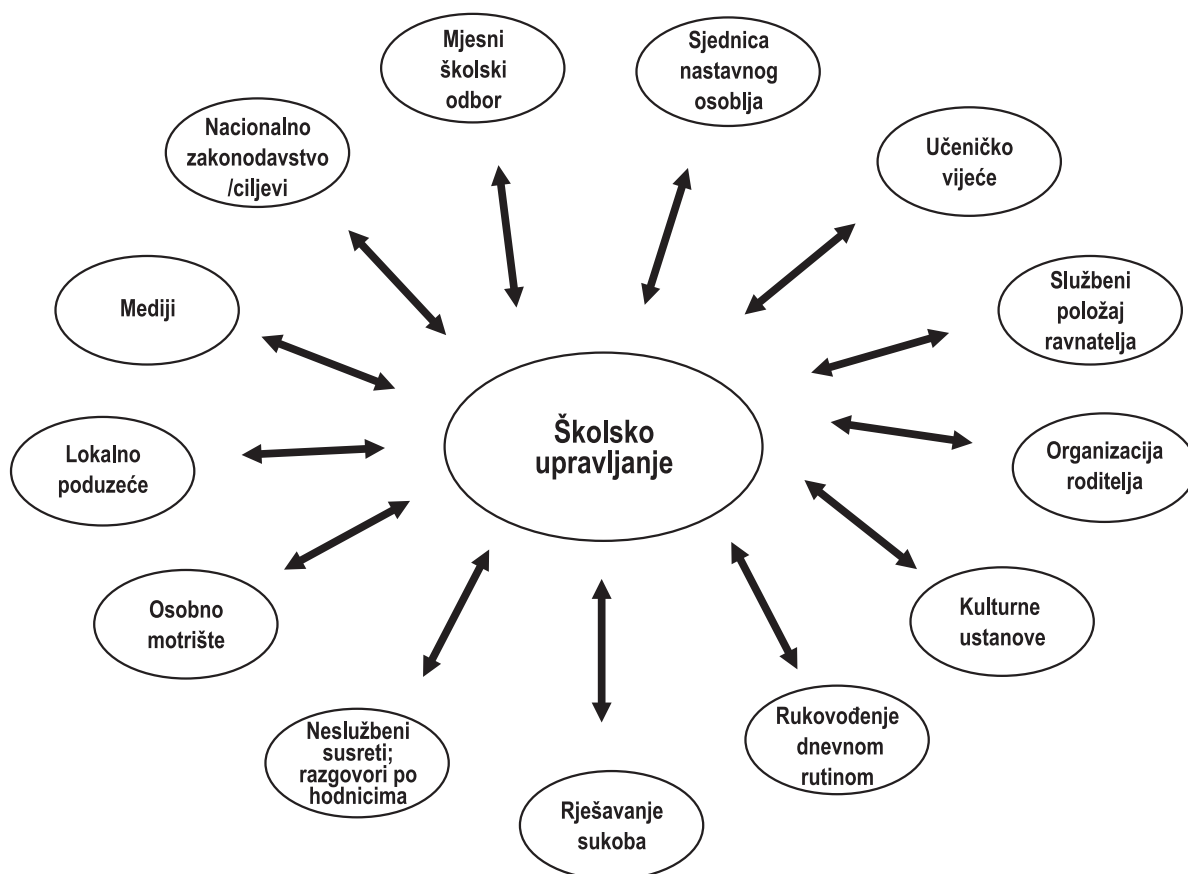
Osobni položaj

Razgovori po hodnicima/druženje

Dnevno rukovođenje

Rješavanje sukoba

Sljedeći dijagram pokazuje na koliko mnogo službenih i neslužbenih područja radite, a koje možete iskoristiti kao mogućnosti. Razmislite o tome i potom nastavite razmišljati kako (i gdje) biste mogli poduzeti sljedeće korake:



Ključno područje 1.: Upravljanje, vodstvo, rukovođenje i javna odgovornost

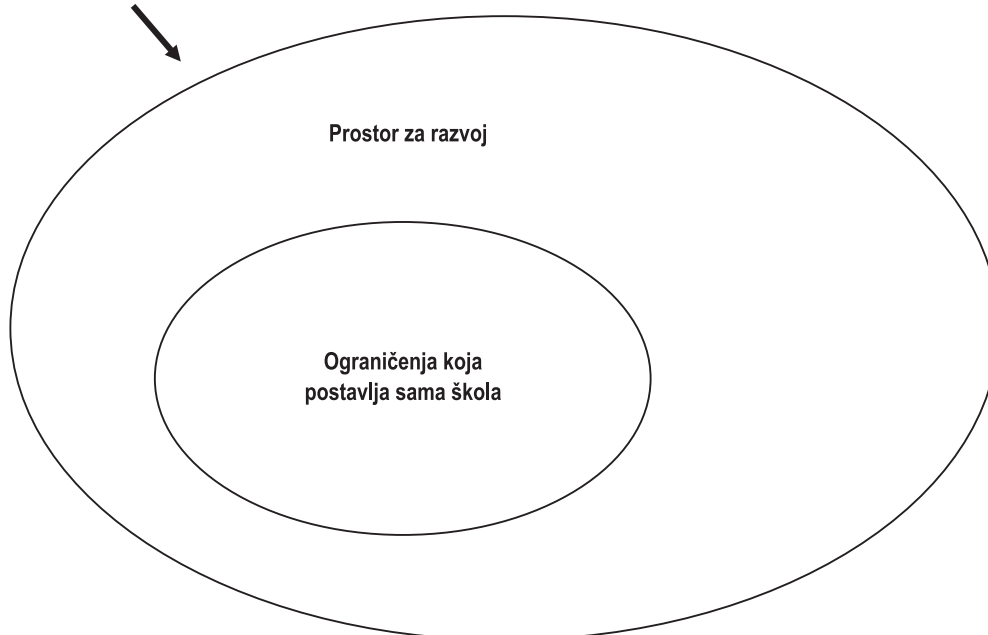
Službeni konteksti

Osobni položaj			
<p>Školski je rukovoditelj službeni predstavnik škole. U tome ste svojstvu u odgojno-obrazovnome sustavu odgovorni prema gore i prema dolje. Morate se baviti snažnim interesnim skupinama, npr. organizacijama roditelja, kulturnim ustanovama i medijima. Ciljevi su često proturječni. Način na koji se bavite dionicima i čijim interesima dajete prednost jasni su pokazatelji imate li zaista demokratski pogled na upravljanje školom.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Vaš autoritet i vašu lojalnost prema članovima odbora ne dovodite u pitanje ni vi ni ostali u školi. Zakonodavstvo i položaj najmoćniji su čimbenici u rukovođenju školom. Dugoročno gledano, to uopće nije dovoljno: nema razvoja, a vaša je uloga ravnatelja ili ravnateljice poglavito ceremonijalna. Kao novi ravnatelj možda ćete smatrati da je mudro tu započeti, ali kako vam samopouzdanje raste, vjerojatno ćete krenuti prema većoj nezavisnosti. Uostalom, vi ste ravnatelj.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Usredotočite se na jedno područje. Proučavajte propise sa stajališta demokracije. Zapitajte se: čemu ovo pravilo? Budite fleksibilni kada u tome vidite korist za sve.</p>	Osobni položaj	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost
<p>Korak 2.</p> <p>Uspjeli ste dublje doprijeti do ideja na kojima se temelje postojeći propisi. Ne slažete se sa svim, ali još uvijek vam je teško odstupiti od pravila ili ste nesigurni u njihovu tumačenju.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Raspravljajte o propisima s kolegama; pohađajte tečaj iz školskoga zakonodavstva. To će vam dati uvid koji vam je potreban da biste bili sigurniji pri odlučivanju o tome na što možete utjecati (osnovno poznavanje prava dragocjeno je, ali se često zanemaruje kad su školski ravnatelji u pitanju). Podrobno proučite službene usmjerivačke dokumente i objasnite otvoreno svoja osobna tumačenja i stajališta.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Analizirate svoju ulogu kao poveznice između školskih vlasti i dionika i shvaćate da ste jednako odgovorni i prema jednima i drugima. To ima za posljedicu pritisak i nesigurnost, ali i otvara mogućnosti za promjene.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Usredotočite se na ono što je najbolje za dionike. Saznajte što od vas očekuju obje strane. Čitajte usmjerivačke dokumente i testirajte granice!</p>		

Granice su mnogo šire nego što mislite! Gunnar Berg, profesor odgoja i obrazovanja na sveučilištu u Uppsali u Švedskoj, ilustrirao je to na sljedeći način:¹

¹ Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist et Wiksell, 1981.

Pravna ograničenja iskazana
u službenim dokumentima



Mjesni školski odbor		Mjesni školski odbor	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost
<p>Upravljački sustav škola razlikuje se od zemlje do zemlje. U većini oblika javnoga obrazovanja odgovorno tijelo je mjesni odbor koji predstavlja političku većinu. Situacija je slična i kod privatnih škola. Stupanj lokalne ili regionalne autonomije također se razlikuje od zemlje do zemlje, ali neovisno o stupnju nezavisnosti voditelj škole odgovoran je nekoj višoj razini vlasti.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>U svojim kontaktima sa školskim odborom¹ nastojite se ograničiti na službena izvješća u skladu s propisima. Kao dio hijerarhijskoga sustava, u svojim kontaktima s tijelima vlasti morate raditi taktički odabir. Informacije koje im dajete često su nepotpune ili pristrane. Upravljačkim se tijelima govori ono što ravnatelj škole smatra da ona žele čuti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>U svoje informacije unesite pojedinosti. Ako se još uvijek osjećate pomalo nesigurno, pokušajte usmjeriti kritiku na čimbenike koji su izvan nadzora članova odbora. Pazite da svoje informacije temeljite na činjenicama i dajte prijedloge za poboljšanje.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Dajete istinitiju sliku života u školi i posljedica političkih odluka. Školski odbor doživljavate kao partnera, a ne samo kao višu razinu upravne vlasti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Kad neko zastarjelo i neodgovarajuće pravilo dovodi do neučinkovitosti ili apsurdna, jasno izložite svoje stajalište tijelu vlasti o kojemu je riječ i pokušajte odbaciti odgovornost za posljedice.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>U odnosima s donositeljima odluka upućujete ih na sastanke i pregovore s dionicima i pokazujete snažnu lojalnost prema njihovim željama i potrebama. Ne zaboravite da imate bolji pregled o zbivanjima u školi nego članovi odbora i da će biti bolje ako im redovito dajete nepristrane informacije.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pozovite članove odbora u školu. Neka se susretnu s učenicima i osobljem bez vaše nazočnosti. Pozovite učenike na sastanak sa školskim odborom i jasno pokažite da iako cijenite mišljenje objiju strana, vaša je glavna zadaća zaštititi interese učenika. Jasno kažite da u tome učenike vidite kao ravnopravne partnere.</p>		

1 Naziv „školski odbor“ ovdje se upotrebljava kao opća definicija upravljačkoga tijela kojemu je voditelj škole u prvome redu odgovoran.

Sastanci osoblja		Sastanci osoblja	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost
<p>Važan je instrument upravljanja školom sastanak osoblja. Sastanak se može svesti na mogućnost informiranja i rješavanje praktičnoga problema, ali može biti i sredstvom za jačanje zajedničkih vrijednosti, sveobuhvatnih ciljeva i uključenosti.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Budući da se smatrate odgovornim u prvome redu višim tijelima vlasti, vaše stajalište o osoblju uglavnom je instrumentalno. Informacije odabirete i dajete slučajno, s malim očekivanjima aktivnoga sudjelovanja. Važne odluke vaša su i samo vaša odgovornost. To može biti teško opterećenje, ali vam daje osjećaj kontrole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dajte redovitije i češće informacije barem kada ne postoji opasnost da vam odluke budu izložene kritici ili osudi. Ako dobiju više informacija, osoblje će još bolje obavljati svoj posao.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Utvdili ste pravilo da neke informacije dijelite s drugima prije donošenja odluke. O nekim pitanjima tražite i mišljenje osoblja. Međutim, informacije su i dalje jednosmjerne, a ključne odluke još uvijek su samo vaše.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pobrinite se da osoblje pravodobno dobije relevantne informacije, i to prije sastanka, kako biste im dali priliku da iznesu mišljenje. Slušajte aktivnije ono o čemu se govori, pregovara, uvjerava. Budite spremni na kompromis. Gradite svoje argumente na osobnim uvjerenjima, a ne na položaju. Vodite računa o tome da je vaše osoblje dobro obrazovano i da njihova dodatna kompetencija vrlo vjerojatno nadmašuje vašu na mnogim područjima.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Zahvaljujući sustavnim i poštenim informacijama osoblje može aktivno sudjelovati u pripremi programa rada (agende) i u odlučivanju. Pobrinite se da se sastanci osoblja ne vode samo o trivijalnim problemima, npr. strojevima za fotokopiranje ili mobitelima. Umjesto toga dajte im prostora za razmjenu pedagoških i ideoloških ideja. Ponudite i određeni input nadahnutih govornika i stručnjaka.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zajedno s učenicima i osobljem oblikujte viziju svoje škole. Na temelju te vizije i u skladu s političkom voljom i duhom kurikulumu zajedno donosite sve važne odluke. Mnoge odluke koje ste običavali donositi sami sada u cijelosti prenesite na osoblje.</p>		

Učenci		Učenci.	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost		
U većini nacionalnih kurikuluma naći ćete odlomke o pravu učenika da sudjeluju u demokratskim procesima svojih škola; na primjer, kroz učenička vijeća. Međutim, bez obzira na ono što stoji u propisima, nema veće učeničke demokracije ako ju ne podržavaju ravnatelj ili ravnateljica škole. Činjenica da su neki učenici vrlo mladi nije opravdanje za izbjegavanje demokracije.					
Korak 1. Postoje škole u kojima nema učeničkih vijeća ili u kojima za njihovo postojanje ne zna većina učenika ili je pak način biranja njihovih članova nejasan.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> Pozovite sve zainteresirane učenike na sastanak. Obavijestite ih o mogućnostima osnivanja učeničkoga vijeća. Potom čekajte da vidite kako će se stvari razvijati.				
Korak 2. Učeničko vijeće postoji, no nije previše aktivno. Vodi ga nekoliko učenika, ali se učenici općenito baš na njega ne obaziru. Članovi vijeća ne dobivaju dovoljno informacija o važnim pitanjima kako bi o njima mogli stvoriti jasne stavove. Ako im se omogući da odlučuju, onda je to o manje važnim stvarima, kao što je na primjer jelovnik na razrednoj svečanosti ili boja zidova učionice.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> Ako zaista želite da učenici budu aktivni u formalnim demokratskim procesima, morate im pružiti podršku. Potrebno im je vodstvo, sustavno i sveobuhvatno izvješćivanje, praktična obuka i resursi: mjesto za sastanke, uredska oprema i vrijeme za obavljanje poslova. ² Osim toga, osigurajte da se učenicima koji aktivno sudjeluju u razvijanju demokracije u školi priznaju njihovi napori.				
Korak 3. Zahvaljujući sustavnom i sveobuhvatnom izvješćivanju svatko je u mogućnosti stvoriti svoje mišljenje i aktivno sudjelovati u demokratskome procesu. Zajedno s osobljem i učenicima utvrđujete viziju svoje škole. Na osnovi te vizije i u skladu s političkom voljom i duhom plana i programa zajedno donosite sve važne odluke. Činjenica da je krajnja odgovornost još uvijek na vama ne smije vas previše obeshrabiliti. Istinsko demokratsko upravljanje počiva na povjerenju.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> Sve važne odluke u školi donosi školska uprava uz ravnomjerno sudjelovanje učenika i osoblja. U osnovnim školama sudjeluju i predstavnici roditelja. Ravnatelj ima odlučujući glas. Takav model upravljanja školom još uvijek je rijedak, no ipak postoji u nekim školama nordijskih zemalja.				

Jedan primjer demokratskoga upravljanja

U švedskome gradu Södertäljeu sve više srednje škole imaju mjesni školski odbor u kojem učenici čine većinu. Školski odbor odlučuje, na primjer, o sljedećem:

- proračunu ili barem o nekim njegovim dijelovima
- imenovanju novih članov;
- trajanju školske godine i praznicima
- dokumentima kojima se utvrđuje politika škole
- definiciji misije škole.

U tim školama ravnatelj i imaju malo drugačiju ulogu i funkcioniraju kao izvršni direktori i pregovarači koji zaista moraju primjenjivati demokratske metode upravljanja!

¹ Pod pojmom „učeničko vijeće“ razumijevamo skupinu učenika koji zastupaju svoje vršnjake. Često ih nazivaju i „školskim vijećima“. Učeničko vijeće uživa potporu vodstva škole.

² Dodatne praktične savjete možete potražiti u Trafford B, 2006, Raising the Student Voice (Kako povećati sudjelovanje učenika) Leicester UK, Udruga ravnatelja škola i viših škola (Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)).

Neformalan kontekst

Osobni stav Kada želite uvesti promjene, morate započeti od sebe. Koji su vaši poticaji?		Osobni stav.	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.
Korak 1. Osobno promišljanje nije osobito važno. Vaša misija je provođenje onoga što su odlučile više vlasti. Važno je poznavati pravila. Ako se pojave problemi, tek tada tražite rješenja. Učenike doživljavate kao objekte poučavanja.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> S vremena na vrijeme se zapitajte: ima li ovo pravilo ikakva smisla? Ako ne, mogu li što učiniti? Mogli biste preispitati i vlastite razloge zbog kojih ste odlučili postati ravnatelj/ravnateljicom škole. To podrazumijeva mnogo više od same primjene školskih propisa.		
Korak 2. Analizirali ste i razumjeli namjere zakonodavaca. U osnovi se slažete. Shvaćate prednosti demokratskoga upravljanja i potrebu da udovoljite željama učenika i njihovih roditelja, ali ste svjesni i rizika i prepreka. Ne želite upotrijebiti mehanizme koji se ne mogu kontrolirati.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> Dajte si vremena za razmišljanje: kakva je moja vizija? Zašto je demokratsko upravljanje nužno? Koje su prednosti? Kako ih možemo ostvariti u našoj školi? Potražite dobre primjere i učite na njima, čak i ako ih u svojoj školi ne možete u potpunosti primijeniti.		
Korak 3. Uvjereni ste da se demokratski postupci mogu i moraju primjenjivati na svim razinama vaše škole. Pitanje na koje treba iznaći odgovor jest kako postići situaciju u kojoj će svi dijeliti istu viziju.	<i>Pokušajte sljedeće:</i> Razmišljajte strateški: analizirajte situaciju kako biste vidjeli gdje možete lako ostvariti dobre rezultate pa utvrdite područja gdje ćete ih početi ostvarivati. Napravite plan za sljedeće dvije godine i postavite si osobne ciljeve. Budite strpljivi!		

Razgovori po hodnicima/druženje			
<p>Malo je radnih mjesta s toliko neformalnih susreta kao što je to škola u kojoj radi mnogo ljudi na relativno malome prostoru. Kao ravnatelj/ravnateljica možete izbjeći mnoge od tih kontakata koji vam oduzimaju vrijeme ostajanjem u svojoj radnoj sobi ili ih možete iskoristiti da biste pojačali demokratski sustav vrijednota koji želite razvijati u svojoj školi.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>U školi s više stotina učenika ravnatelj/ravnateljica ne razgovara previše s učenicima izvan svoje uredske prostorije, a vjerojatno ni s osobljem. Kontakti su ograničeni na pristojno pozdravljanje i povremeno ispravljanje lošega ponašanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Svrćajte u zbornicu, odlazite na školsko igralište baren jednom na dan. Razgovarajte s ljudima, posjećujte učionice bez posebna zadatka ili razloga. Za to je dovoljno dvadesetak minuta na dan, a neobično je korisno.</p>	<p>Razgovori po hodnicima/druženje.</p>	<p>Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Upravlajte na način da obilazite školu. Svi vas poznaju, a vi barem površno poznajete gotovo sva lica u školi. Učenici prepoznaju vašu osobnost i ne doživljavaju vas samo kao ravnatelja/ravnateljicu.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Nemojte oklijevati s uključivanjem u razne situacije. Najavljujte svoju nazočnost sastancima poput onih koje organiziraju voditelji škole s roditeljima ili učitelji matematike koji planiraju neki skup. Ako posjedujete neki poseban interes ili darovitost, iskoristite to kao svoju prednost.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Odlučni ste primijeniti demokratsko upravljanje gdje god je to moguće. Uvjerili ste se da važni članovi vašega osoblja podržavaju vaše odluke. To će onima koji su nesigurniji olakšati iskušavanje novih metoda.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Iskoristite svaku priliku da širite i objašnjavate svoju viziju. Razgovarajte, razgovarajte, razgovarajte: ponavljajte poruku i potičite ispravna nastojanja kad god ih uočite. Koristite pozitivne povratne informacije i sustav nagrađivanja kako biste omogućili nastavak pozitivnih trendova. Ne trošite previše energije na manjinu koja je nepromjenljiva.</p>		

Dnevno rukovođenje			
<p>Rutinska administracija oduzima velik dio radnoga vremena ravnatelja/ravnateljice i ne smije se zanemariti. Međutim, vrlo ćete se lako zateći zarobljeni za svojim radnim stolom znajući da taj posao morate obaviti i da ga morate obaviti kako treba. Papiri su tu pred vama, lako vas zaokupe i najčešće ih nije teško odraditi.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Rutinski administrativni poslovi i nadzor oduzimaju vam najveći dio dana. Budući da je to vaša dužnost, morate provjeriti je li sve učinjeno kako treba.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Preusmjerite više rutinskih poslova na administrativno osoblje. Njima će se vjerojatno svidjeti povećanje vlastite odgovornosti. Preispitajte neke rutinske poslove: vjerojatno možete preživjeti i bez nekih od njih.</p>	<p>Dnevno rukovođenje.</p>	<p>Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Razgovarajte o svakodnevnim rutinskim poslovima s onima kojih se tiču da biste utvrdili što možete prepustiti drugima. Ako im je potrebna dodatna obuka, osigurajte ju.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Nastojte da administrativno osoblje nikada ne zaboravi zbog koga zapravo postoje pa ih uključite u aktivnosti s učenicima. Dogovarajte osnovne smjernice, a ne sitne pojedinosti. Dajte nekim članovima administrativnoga osoblja veće ovlasti kako biste se mogli usredotočiti na pedagoške zadatke.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Prenošenjem što većega broja zadataka na druge postići ćete to da samo minimalnu količinu vremena trošite na papire koji se gomilaju na vašem stolu. Dajte prednost pravim stvarima: propisima, općim ciljevima i onomu što je najbolje za učenike.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Prihvatite činjenicu da svatko ima volju i sposobnost donošenja ispravnih odluka. Redovito ocjenjivanje može nadomjestiti nadzor. Kao uvijek, vaše se rukovođenje temelji na povjerenju.</p>		

<p>Rješavanje sukoba</p> <p>Kod svakoga rukovođenja rješavanje sukoba zadatak je koji se neprestano vraća, a rukovođenje školom nije nikakva iznimka. Ono što rukovoditeljima škole dodatno komplicira situaciju jest činjenica da škola nije samo radno mjesto za učenike i osoblje već je ona i tijelo javne vlasti koje ima određene ovlasti nad nekim građanima. To, uz činjenicu da toliko ljudi provodi toliku količinu vremena na istome ograničenome prostoru, s vremena na vrijeme dovodi do sukoba. Rješavanje sukoba katkad je službena stvar: ako se sukob ne riješi na samome početku, može imati za posljedicu službeni ili pravni postupak koji šteti svim sudionicima.</p> <p>Postoji opasnost da se ravnatelj ili ravnateljica upetljaju u ulogu rješavatelja sukoba ili da ih učitelji koriste za zastrašivanje učenika. To je nešto što morate nastojati izbjeći. Obični su prijestupi nešto o čemu se mora brinuti osoblje, a ne ravnatelj. Potičite ljude da razmimoilaženja rješavaju razgovorom.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Kao ravnatelj ili ravnateljica škole upravo vi odlučujete i nikakvi prosvjedi tu ne pomažu, čak i ako naknadno shvatite da vaše rješenje nije baš bilo ispravno. Međutim, sukobi koji se na taj način rješavaju najvjerojatnije će se ponavljati.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Poslušajte obje strane i zatražite njihove prijedloge prije donošenja odluke. Nemojte se bojati da pokažete nesigurnost i budite spremni da izmijenite svoju odluku ako se pojave nove okolnosti.</p>	<p>Rješavanje sukoba</p>	<p>Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>U rješavanje problema uključujete i druge, ponajprije sukobljene strane. Iskoristite mogućnost da pokažete dobar primjer međusobnoga poštivanja i odgovornosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Uspostavite rutinske postupke, na primjer učenički odbor za rješavanje sukoba. Poduzimajte mjere da biste spriječili sukobe, kao što je uključivanje učenika u sastavljanje školskih propisa.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Uvijek nastojite prepoznati i objasniti mehanizme koji su u pozadini kakvog sukoba. Ispitajte strukturu: kakvo loše ponašanje mogu uzrokovati organizacijski ili fizički čimbenici koji se mogu mijenjati. Ponavlja li se stalno ista vrsta sukoba, potražite organizacijsko objašnjenje: kako je organiziran raspored, kako se rabi školska oprema te mogu li se resursi preraspodijeliti. Uzmite si dovoljno vremena za analizu stanja prije nego što odlučite djelovati, a ako su potrebne strukturalne promjene, uključite školski odbor.</p> <p>Uvjerite se da se sve strane u sukobu međusobno poštuju i, ako je moguće, uspostavite međusobno razumijevanje. Sukobe najbolje rješavaju oni koji u njima sudjeluju. Budite posrednikom i pokušajte postići dogovor. Iskoristite svoj autoritet samo u krajnjem slučaju.</p>			

Ključno područje 2: Obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti

Homogeno društvo sa zajedničkim vrijednostima stvar je prošlosti, ako je ikada i postojalo. Povijesno gledano, javno školovanje oduvijek je bilo sredstvo u rukama vladajućih struktura koje svojim podređenima žele usaditi neke vrijednosti. To je i dalje tako, no u demokratskome društvu vrijednosti koje želimo prenijeti na mlade naraštaje ustanovljuju se i čuvaju otvoreno i na demokratski način. Ovo poglavlje uglavnom se bavi vrijednostima kao što su demokracija, ljudska prava, poštivanje različitosti te načinima na koje se te vrijednosti pojavljuju u formalnome i neformalnome kontekstu u školi. Danas se velika pozornost posvećuje postignućima učenika u smislu stjecanja znanja, no ne smijemo zaboraviti ni drugu važnu ulogu odgoja i obrazovanja: promicanje vrijednosti i društvenih vještina koje su preduvjet mirnoga suživota u modernome globaliziranome društvu. Nakon što ste na osnovi analiza iz prethodnih poglavlja definirali dokle ste stigli u promicanju odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava u svojoj školi, u ovome ćete poglavlju naći savjete o tome kako nastaviti.



WC-i zaudaraju, nastavne jedinice su dosadne, hrana je odvratna, učitelji su neuljudni... al' ta kravata je jako lijepa.

© Školska vijeća UK 2003

Osobni stav		Osobni stav.	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 1.</p> <p>Niste mnogo razmišljali o demokraciji i drugim vrijednostima u obrazovanju jer se u kurikulumu ne nalaze izričite direktive o tome. Vaša je odgovornost da se sve poučava u skladu s postojećim propisima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Proširite svoj vidokrug: što piše o vrijednostima u ustavnim zakonima, konvencijama UN-a i sličnim dokumentima? Također, podignite vlastitu svijest o izmijenjenim vrijednostima u društvu. Postoje brojne knjige na tu temu koje možete pročitati radi stjecanja teorijskoga znanja o tome.¹</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Svjesni ste svoje odgovornosti prenošenja ne samo znanja i vještina već i niza vrijednosti na učenike. Svjesni ste i učeničkih prava da odlučuju o tome što je pravo, a što krivo. Nužno je i da vaše osoblje s vama dijeli to saznanje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Proširite vidokrug osoblja. Iskoristite vanjske izvore da biste u školi osigurali dodatnu obuku, rasprave, radionice itd. Analizirajte i zajedno definirajte zajedničke vrijednosti potrebne u dobrom društvu i svojoj školi. Organizirajte dane za proučavanje tih vrijednosti! Provjerite jesu li te vrijednosti jasno izražene u svim vašim dokumentima o usmjeravanju politike škole.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Osigurali ste da se svi procesi u vašoj školi odvijaju u skladu s načelima demokracije i poštivanja različitosti. Provedena je provjera školskih udžbenika i nastavnih materijala u skladu s tim načelima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Vaša je odgovornost uspostaviti visoku razinu obrazovanja utemeljenoga na tim vrijednostima. Budno i trajno pratite sve eventualne pojave diskriminacije ili druge vrste neetičnoga ponašanja. Iskoristite svoj položaj da biste poslužili kao uzor i smatrajte svojom obvezom da s optimizmom gledate na budućnost i da vjerujete u ljudska bića bez obzira na njihovu dob.</p>		

Primjer obrazovanja u čijem su središtu vrijednosti

Kadšto je potrebna hrabrost da biste se usredotočili na stvarne vrijednosti, a ozbiljne probleme iznijeli na svjetlo dana. Godine 2005. na Šumarskoj i drvodjeljskoj školi u Karlovcu, Hrvatska, izveden je projekt o nedopuštenoj trgovini.

¹ Vidi, npr. Putman, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2001, ili Sennett, *The Corrosion of Character*, WW Norton & Ltd., London 2000.

Ciljevi projekta bili su:

- obrazovati mlade ljude kako bi mogli prepoznati problem, njegove uzroke i posljedice
- razviti vještine izbjegavanja opasnih situacija.

Metode: metode sudjelovanja za razvijanje aktivnoga građanstva kao što su razgovori, saborske rasprave, simulacije, izrađivanje plakata i časopisa, filmova i internetskih stranica.

Sudionici u projektu: učitelji, učenici, gradonačelnik i Gradsko vijeće grada Karlovca, lokalna policija i nevladine udruge te lokalni mediji.

Projekt je nagrađen i prepoznat na nacionalnoj razini kao dobar primjer odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava.

Mjesni školski odbor		Mjesni školski odbor:	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.		
<p>Opseg lokalnih smjernica u smislu obrazovanja koje se temelji na razvijanju vrijednosti razlikuje se od zemlje do zemlje, a ako takve smjernice postoje, one rijetko značajnije odstupaju od nacionalnoga školskoga sustava vrijednosti. Iznimke su, naravno, konfesionalne škole, ako takve postoje. Kao ravnatelj ili ravnateljica škole možete iskoristiti svoj položaj da biste naglasili važnost demokratskih vrijednosti u praktičnoj uporabi na svim razinama društva, između ostaloga i u upravnim tijelima koja su najbliže učenicima i njihovim roditeljima.</p>					
<p>Korak 1.</p> <p>Radite ono za što ste službeno odgovorni mjesnom školskom odboru. Druge vrijednosti, a ne one iskazane u službenim dokumentima, nisu vaša briga.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Opišite članovima školskog odbora potrebu za moralnim smjernicama. Dajte prijedloge, ali krenite oprezno i malim koracima.</p>				
<p>Korak 2.</p> <p>Uspjeli ste podstaknuti zanimanje za misiju škole u društvu koje se stalno mijenja. Kao direktor ili direktorica usko surađujete sa mladim porodicama i djecom i znate mnogo više od ostalih o vrijednostima koje se stalno mijenjaju ili o promjenama u porodičnim obrascima, te potrebi da se primjenjuju zajedničke vrijednosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Izvijestite lokalni školski odbor o napretku koji ste ostvarili u svojoj školi na područjima kao što su aktivna suradnja zaposlenih i učenika. Djelujete kao glasnogovornik ne samo članova odbora prema školi, već i škole prema članovima školskog odbora.</p>				
<p>Korak 3.</p> <p>Vaš odnos prema školskom odboru bazira se na povjerenju. Donosiocima odluka ste važan izvor informacija. Ne zaboravite da ste stručnjak i da im, budući da članovima odbora pružate dragocjene informacije, možete pomoći da donose bolje odluke. Neki od vaših prijedloga već su doveli do osjetnih poboljšanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Iskoristite svoj položaj da biste skrenuli pažnju članova odbora na potrebe posebno osjetljivih društvenih skupina ili na druga područja, gdje smatrate da bi demokratske vrijednosti i ljudska prava mogli biti ugroženi. Dobri rezultati koje ste postigli na tom području mogli bi vlastima olakšati odluku o dodatnome finansiranju koje vam je potrebno da biste poboljšali situaciju ugrožene djece i omladine.</p>				

Sastanci osoblja		Sjednice nastavnickog vijeća	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 1.</p> <p>Zadaci nastavnoga osoblja ograničeni su na poučavanje i uspostavljanje reda u učionici. Formalno znanje i vještine uvijek se pretpostavljaju stajalištima i vrijednostima. Sjednice nastavnickoga vijeća služe za rješavanje tehničkih i formalnih pitanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Izmijenite program: proširite vidokrug i na druga pitanja, kao što su etičke dileme koje su poznate svim učiteljima. Možete učiteljima zadati i zadaću prije sastanka: da pročitaju članak o nekoj konkretnoj temi, da opišu neku etičku dilemu s kojom su se suočili ili da napišu osobno mišljenje o tome kako, primjerice, smanjiti izostajanje iz škole.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Sjednice nastavnickoga vijeća služe i za povećavanje znanja učitelja, npr. kroz predavanja stručnjaka: što se događa u svijetu izvan škole, a utječe na vrijednosti? Trudite se osigurati da učitelji budu redovito obaviješteni o tome što se događa u svijetu koji ih okružuje, a posebno u smislu promjene vrijednosti i društvenih obrazaca.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Na osnovi poznavanja općenitih promjena vrijednosti i društvenoga života osoblje se može usredotočiti na razumijevanje i sprječavanje, umjesto na kontrolu i sankcije. Ne morate koristiti sjednice nastavnickoga vijeća za rješavanje jednostavnih administrativnih i praktičnih pitanja; ljudi preuzimaju odgovornost i rješavaju takve probleme i bez vaše pomoći.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Budući da vam rutinska pitanja i tumačenje pravila više ne oduzimaju sve vrijeme, vrijednosti i ciljevi su dominantna pitanja na dnevnome redu. Važno je da kao ravnatelj ili ravnateljica osigurate dovoljno vremena za razmišljanje i proučavanje kako biste svojim suradnicima bili izvor povjerenja i inspiracije.</p> <p>Osoblje, učenici i školski rukovoditelji surađuju u stvaranju sustava vrijednosti. To je nešto što svi znaju i u čemu sudjeluju. Morate nastojati da su svi oblici i obrazovni sadržaji u skladu s vrijednostima odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava.</p>			

Učenici			
<p>Korak 1.</p> <p>U autoritarnoj školi učenici su na najnižoj hijerarhijskoj ljestvici bez ikakva utjecaja na obrazovna pitanja. Njihove se vrijednosti ne uzimaju u obzir.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Potičite nastavno osoblje da prilikom poučavanja stavljaju naglasak na univerzalne vrijednosti, a ne samo na činjenice i vještine. Pozivajte učenike da sudjeluju u sastavljanju školskih propisa i drugih odluka kod kojih su snažno prisutne vrijednosti.</p>	Učenici	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 2.</p> <p>U današnjim se razredima susreću učenici različita etničkoga i kulturnoga podrijetla, a škola postaje njihovim najnižim zajedničkim nazivnikom. Stoga na školu moramo gledati kao na idealno mjesto provedbe demokratskih vrijednosti i ljudskih prava, mjesto na kojemu se na različita mišljenja gleda s poštovanjem i otvoreno.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Kod učenika moramo razvijati svijest o tome da udžbenici nužno ne sadrže neoborive istine; tekstovi uvijek prolaze kroz filter piščeva vrijednosnoga sustava.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Što treba poučavati? Jasno je da znanje i vještine nisu dovoljni. Moramo uključiti kritičko i nezavisno razmišljanje koje će postati ciljem u svim planovima i predmetima. Shvaćate nužnost uključivanja učenika, formalno i neformalno, u rad na utvrđivanju etičkoga okvira za vašu školu.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Kritizirajte normu naglašavajući različitost. Uvijek naglašavajte prednosti širih referentnih sustava i ne zaboravite na znanje koje imate u učionici u odnosu na iskustvo svojih učenika</p> <p>Vidi i korak 3. pod naslovom „Sjednice nastavničkoga vijeća“.</p>		

Neformalan kontekst

Osobni stav		Osobni stav.	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 1.</p> <p>Vaše osobne vrijednosti nisu relevantne. Vjerujete višim vlastima. Vrijednosti vam nisu prioritet, osim možda stabilnosti, reda i poslušnosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pitajte se: kakve su moje inicijative? Kakvu školu želim? Kakvo društvo? Kakve vrijednosti želim prenijeti svojim učenicima? (ili se jednostavno možete zapitati: zašto želim rukovoditi školom?)</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Jasno vam je što želite u smislu vrijednosti koje bi trebale biti očite kod poučavanja i svakodnevnoga života u školi. Počeli ste na druge prenositi vlastita razmišljanja</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Povećajte vlastite ambicije: želite da cijela škola prigrli iste vrijednosti pa koristite vrijeme i energiju na prenošenje te poruke. Učenike uključujete u formalne i neformalne razgovore o demokraciji, ljudskim pravima i poštivanju sviju. Kao uvijek, potičite dobre inicijative.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Istinski uživate u novome pogledu na život koji se odražava na ponašanje i vrijednosti različitih dijelova društva zastupljenih u vašoj školi. Vaš osobni angažman izvor je poticaja za učenike i nastavno osoblje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Svima mora postati jasna moć i snaga dobra primjera. Učitelji i ostale odrasle osobe u školi moraju biti duboko svjesni svoje uloge pružanja uzora, a stariji učenici moraju znati da služe istoj svrsi u odnosu na mlađe učenike.</p>		

Razgovori po hodnicima/druženje			
<p>Biti ravnateljem ili ravnateljicom škole posao je u kojemu ste prilično usamljeni, što je slučaj s većinom menadžerskih poslova pa uvijek postoji rizik otuđenja od zaposlenika ili učenika.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Razgovori na hodniku uglavnom su gubitak vremena.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: koje društvene obrasce želim da učenici usvoje? Koji je model druženja na radnome mjestu dobar? Koje vrijednosti odražava moje ponašanje?</p>	<p>Razgovori po hodnicima/druženje</p>	<p>Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Kroz neformalne susrete dobivate vrijedne informacije o društvenoj klimi i kodeksu ponašanja u svojoj školi. Ne plašite se osobnih kontakata i ohrabrujete učenike i osoblje da podijele s vama svoja razmišljanja i osjećaje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Povećajte mogućnost sastajanja učenika i osoblja izvan učionice: zajednički restorani sa samoposluživanjem, prostorije za objedovanje i drugi prostori za rekreaciju za osoblje i učenike mogli bi biti korak do boljega razumijevanja.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>U cijeloj školi vlada atmosfera dobrodošlice i prostodušnoga prijateljstva koje proizlazi iz istinskoga zanimanja za srodna ljudska bića. Organizirate društvena zbivanja za osoblje i učenike: slavite godišnjice, organizirate športska događanja i druga natjecanja, sve što zbližava ljude i učenicima pruža pozitivnu sliku suživota bez obzira na razne vrste društvenih barijera. Pozitivan posredan učinak mogla bi biti veća lojalnost i kooperativnost učenika jer imaju prilike vidjeti učitelja u pozitivnom svjetlu izvan učionice.</p>			

Dnevno rukovođenje			
<p>Najveći dio dnevnoga rukovođenja formalnoga je karaktera. Neformalan dio odnosi se na stupanj prioriteta i energije koju ulažete u taj dio. Međutim, dnevno rukovođenje uključuje i način na koji odgovarate na pitanja, u kojoj ste mjeri dostupni i kako rješavate jednostavne, svakodnevne situacije.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Ponosni ste na savršeno knjigovodstvo. Školski odbor, nastavno osoblje i sve zainteresirane strane mogu biti sigurne da je sve u najboljem redu.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: je li sve u tome? Vrlo je lako upasti u administrativnu zamku; zadaci su konkretni, nužni i jednostavno se obavljaju. Ostvarivanje vrijednosti nedefinirani je zadatak i ne postoji jasan način kako ga započeti, a nema ni točnih i pouzdanih metoda mjerenja postignutih rezultata.</p>	<p>Dnevno rukovođenje:</p>	<p>Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Naravno da je ispravno rukovođenje nužno, no administrativne rutine samo su okvir. Svedite na najmanju moguću mjeru vrijeme koje trošite na rukovođenje povezano s vašim položajem. Dajte prednost obrazovanju i svojoj ulozi nositelja demokratskih vrijednosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Imajte strpljenja i dugoročne planove. Vrijednosti su područje na kojemu se rezultati ne vide odmah, a ishod nije jednostavno predvidjeti. Koristite uobičajene situacije da biste ukazali na vrijednosti: ako je poruka na oglasnoj ploči napisana naredbodavnim ili negativnim tonom, zatražite od autora poruke da ju ponovno sroči. Osim toga, samo po sebi se razumije da i vaše upute osoblju i učenicima moraju biti napisane u istome tonu.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Odvojite vrijeme u svom osobnom rasporedu za idejno vođenje vaše škole: osigurajte vrijeme za upravljanje, a ne samo za rukovođenje. Imajte na umu da demokraciju treba iznova otkrivati svakoj novoj generaciji učenika!</p>			

<p>Rješavanje sukoba</p> <p>U autoritarnoj školi ravnatelju ili ravnateljici često se dodjeljuje – ili oni dobrovoljno preuzimaju – uloga suca u različitim vrstama sukoba. Neželjena posljedica takva pristupa jest odmak koji nastaje između rukovoditelja i ostalih osoba u školi. U takvoj se školi na sukobe gleda kao na opasnost za sustav, a ne kao na polazište za razvoj ili barem razmišljanje. Način na koji gledate na sukobe pokazatelj je načina na koji doživljavate učenike i osoblje.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Ako ste nesigurni, potražite savjet u propisima jer želite riješiti sukob. Važno je ustanoviti tko je kriv.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Aktivno slušajte i postavljajte dodatna pitanja kako biste što bolje shvatili ono što obje strane žele reći. Ako žustro reagiraju na neku odluku, pokušajte utvrditi koje su vrijednosti ili motivi izazvali njihovu reakciju.</p>	<p>Rješavanje sukoba.</p>	<p>Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Važno je poštivati osobni integritet prekršitelja, a ne samo oštećene strane. Svoj sud morate temeljiti i na iskustvu koje vam govori da su u većini sukoba krive obje strane.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Neke je sukobe jako važno riješiti, za razliku od nekih drugih, čak i ako vam se čine beznačajnima. Pripazite na sukobe čiji se korijeni skrivaju u diskriminaciji na osnovi spola, nacionalne pripadnosti, izgleda ili kakvog hendikepa.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Prihvatite činjenicu da se svi sukobi ne mogu jednostavno riješiti. Gledajte na sukobe kao na iskazivanje različitih vrijednosti i vodite računa o tome da se razumijevanje i rješenje često skrivaju u snošljivosti, prihvatanju i kompromisu, a ne u pronalaženju žrtvenoga jareta.</p> <p>Na sukob možete gledati kao na inicijativu za razvoj i mogućnost uključivanja učenika, roditelja i ostalih sudionika koji bi mogli pomoći. Vaš je cilj predvidjeti i spriječiti sukobe. S vremenom velik dio energije potrošene na rješavanje sukoba može se bolje upotrijebiti da se poveća razumijevanje i lojalnost između učenika, prema školi i, naposljetku, prema društvu.</p>			

Ključno područje 3: Suradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole

Školski svijet često se opisuje kao nešto što je odvojeno od ostatka društva, od stvarnoga svijeta, pa tako učitelji često slušaju kako ne znaju dovoljno o stvarnome životu jer najveći dio vremena provode u školi. Često se to kaže i za ravnatelje škola koji rukovode pogonom s istim brojem zaposlenika kao i srednja poduzeća. Ipak, u svakoj kritici ima i djelić istine. Do prije dva desetljeća na školu se gledalo kao na predstavnika viših vlasti ili povlasticu bogatih pa tako još uvijek možete naići na škole i njihovu politiku koju obilježava ekskluzivnost i odvojenost od ostatka društva. Prema tome, moramo otvoriti naše škole, izići na pozornicu i prihvatiti svoju ulogu u društvu. Prihvaćamo li to ili ne, mi smo važni akteri, a ne samo promatrači u procesu izgrađivanja demokratskoga društva. Dakle, koje korake možemo poduzeti? Kako se možemo suočiti s konkurencijom, a da se ne odrekne vlastitih suštinskih vrijednosti?

Formalan kontekst

Osobni stav			
<p>Korak 1.</p> <p>Vaša osnovna briga je ugled vaše škole. Morate se truditi da su sve informacije koje izlaze iz škole provjerene, pozitivne i neprijeporne. Upravo ste vi najbolji veleposlanik svoje škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: kako se izgrađuje ugled škole? Kako možemo ostvariti stabilnost kada se toliko toga tako brzo mijenja?</p>	Osobni stav	Suradnja, komunikacija i uključenost
<p>Korak 2.</p> <p>Proveli ste temeljitu analizu ciljeva uspješne škole koji su opisani u službenim dokumentima. Jasno vam je da nije dovoljno imati dobru nastavu da biste imali najbolju školu. Vaša je misija mnogo šira: škola je poput ljepila koje svojom snagom jamči kulturološki i socijalni spoj suvremenoga i raznolikoga društva.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Podite od nacionalnoga/teorijskoga prema lokalnome i praktičnome motrištu: kakva je škola najbolja za vašu zajednicu? Uključite osoblje i sve zainteresirane strane u tu analizu. Pozovite lokalne medije uvijek kada se događa nešto što je od zajedničkoga interesa. Osim toga, potrudite se da škola ima atraktivnu i ažuriranu stranicu na internetu.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Vaš je osnovni zadatak da škola svojim učenicima osigura najbolje moguće okruženje za učenje. Osim toga, vaša škola aktivno sudjeluje u životu lokalne zajednice. Kao ravnatelj ili ravnateljica važna ste osoba u društvu i zajednici u kojoj roditelji mogu birati školu koju će pohađati njihova djeca; položaj vaše škole mnogo je održiviji nego što je to slučaj s drugim školama i nije podložan kratkotrajnim trendovima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Iskoristite svoj položaj da biste zaštitili interese ranjivih skupina i da biste angažirali ljude i organizacije izvan škole u razgovore o suštinskim vrijednostima i aktivnome građanstvu.</p>		

Mjesni školski odbor			
Školski je odbor vaš poslodavac, a vaš je zadatak da njegove vizije provodite u praksi. Pritom pretpostavljamo da njihove i vaše namjere idu u istome smjeru.			
<p>Korak 1.</p> <p>U svojim kontaktima sa školskim odborom naglašavate vanjsku sliku škole kao što je, na primjer, povoljna statistika o učeničkim postignućima ili uspješno gospodarenje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Istaknite i druge aspekte. Možete predstaviti jedan ili dva uspješna pokušaja suradnje s lokalnim organizacijama ili roditeljima i ukažite na neke probleme koje treba riješiti.</p>	Mjesni školski odbor	Suradnja, komunikacija i uključenost
<p>Korak 2.</p> <p>U javno financiranoj školi školski odbor vjerojatno ima širu perspektivu od samo uspjeha učenika u pogledu znanja. To je dobar početak za uspostavljanje novih ciljeva za vašu školu i njeno mjesto u zajednici. Svoje ambicije nastojite prenijeti školskome odboru.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Budite proaktivni: saznajte sve o formalnim postupcima i rasporedu članova školskoga odbora. Njihova je vremenska perspektiva često dugotrajna i slijedi njihove političke mandate. Dostavite im dobro pripremljene planove suradnje i projekte za razvoj škole te budite spremni na kompromise.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Školski vas odbor doživljava kao najpouzdaniji izvor znanja za potrebe upravljanja školom. Odluke koje se donose na političkoj razini u skladu su s dugoročnim planovima za vašu školu i ostavljaju vam dovoljno vremena za bavljenje konkurencijom i brzim promjenama u društvu.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Cijela zajednica ima koristi od uspješne škole. Iskoristite svoj položaj da dobijete sve što vam je potrebno kako bi škola bila još bolja. Ukazujte na sinergijske učinke koje možete ostvariti kroz suradnju s drugim pružateljima usluga u vašoj zajednici kao što su zdravstvena zaštita i socijalna skrb. Omogućite nevladinim udrugama korištenje školskoga prostora za njihove sastanke u vrijeme kada nema nastave.</p>		

Sjednice nastavničkoga vijeća		Sjednice nastavnoga osoblja	Suradnja, komunikacija i uključivanje
<p>Korak 1.</p> <p>Imenovanje učitelja ograničava se na izvođenje nastave. Često čujete kako učitelji govore: „Ja sam učitelj, i ništa više“ ili „Ovo je škola i ništa drugo“. I vi se slažete.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Budite otvoreni za sve prijedloge nastavnoga osoblja koje želi uključiti vanjski svijet u nastavu. Objasnite im, kao i njihovim skeptičnim kolegama, da su na dobrom putu.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Nastavno osoblje mora biti svjesno proširene uloge škole u modernoj zajednici punoj različitosti; na školu bi morali gledati kao na snažan čimbenik ujedinjavanja, a sebe vidjeti kao važne uzore mladim ljudima. Iskoristite sjednice nastavnčkoga vijeća za jačanje te nove uloge škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Angažirajte stručnjake koji će održati predavanja i voditi razgovore na sjednicama nastavnčkoga vijeća i tijekom studijskih dana. Uključite nastavno osoblje i učenike u postupak ostvarivanja kontakata s društvom. Zaposlite vanjske stručnjake za ocjenjivanje kao polazišnu točku za daljnji razvoj. Potičite osoblje da koristi vlastite mreže za kratkoročnu i dugoročnu suradnju sa školom.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Vaša škola služi kao uzor u cijeloj državi. Vaš otvoren stav privlači pozornost mnogih čimbenika. Osoblje i učenici ponosni su na svoju školu i šalju iste pozitivne poruke posjetiteljima. Na sjednicama se često analizira i dodatno osnažuje javna predodžba o vašoj školi.</p> <p>Učenicima i osoblju omogućujete predstavljanje škole u službenim prilikama budući da su oni često najbolji veleposlanici. Pozivajte bivše učenike u školu kako biste na taj način pružili dobar primjer mladim učenicima.</p>			

<p>Učenicima</p> <p>Danas su učenici prolazna skupina, posebice u urbanim sredinama. U nekim zajednicama, ako roditelji nisu zadovoljni školom, svoje dijete mogu preseliti u drugu školu. U takvim situacijama dolazimo u iskušenje da izaberemo lakši put, nastojeći izabrati ono što je popularno i tome se prilagoditi kako bismo privukli i zadržali učenike. Druga je mogućnost držati se starih i provjerenih metoda. Kako možete uspješno spojiti dobru staru tradiciju stjecanja znanja s prenošenjem kulturnih i moralnih vrijednosti u okolnostima oštre konkurencije?</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Za školu je važno da učenici stječu dobro znanje pa tako cijeli školski dan provode svladavajući nastavne jedinice. Ostalih aktivnosti ima malo jer oduzimaju dragocjeno vrijeme namijenjeno učenju. Roditelji su obaviješteni o svojim obvezama.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Postignuća u stjecanju znanja su najvažnija, ali postoje i druge stvari koje se mogu naučiti u školi. Svrha je uključivanja učenika i dalje samo jedna: ostvariti bolje rezultate u smislu znanja od konkurentskih škola. Učeničko vijeće, ako postoji, može održavati sastanke samo nakon ili između sati nastave.</p>	<p>Učenicima.</p> <p>Suradnja, komunikacija i uključivanje.</p>	
<p>Korak 2.</p> <p>Da biste povećali djelotvorno učenje, učenici moraju osjećati potporu i povjerenje odraslih. Pitajte ih što očekuju od škole i prepuštajte im redovito ocjenjivanje učitelja. Ako je riječ o mlađim učenicima, to isto tražite i od roditelja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Osigurajte učenicima prostor i vrijeme za sastajanje u sklopu rasporeda. Pozivajte roditelje na sastanke kako biste saznali što očekuju od škole. Uključite učenike i ostale zainteresirane strane u školske aktivnosti i izgrađujte u školi tradicionalan duh zajednice. Da biste ostvarili jasniju vezu između školskih predmeta i radnoga okružja, uspostavljajte kontakte s tvrtkama na svom području. U tome vam uvelike mogu pomoći roditelji. Neka učenici posjećuju radne sredine, a pozivajte i njihove predstavnike da kao predavači gostuju u školi.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Vidi gornju tablicu „<i>Sjednice nastavnoga vijeća</i>“.</p>			

Učenička vijeća: primjer

Učeničko vijeće može imati vrlo jednostavan ustroj, s nekoliko predstavnika učeničkoga tijela koje se redovito sastaje, eventualno s predsjednikom i tajnicom ili tajnikom, koji su jedine rukovodeće funkcije. Međutim, može biti i mnogo složenije, kao što je to slučaj u srednjoj školi Illyés Gyula u Budaörsu, Mađarska:

Senat čine po dva predstavnika svakoga razreda, a na čelu mu je dopredsjednik.

Kabinet, na čijem je čelu predsjednik, izvršno je tijelo. Predsjednika i dopredsjednika bira učeničko vijeće. Njihov mandat utvrđuje Senat.

Sud se sastoji od po jednoga člana iz svakoga razreda. Sud posreduje u sukobima između učenika, ili učenika i učitelja. Cilj Suda je postići konsenzus sukobljenih strana.

Članovi učeničkoga vijeća u svome radu dobivaju posebnu obuku i potporu ravnatelja ili ravnateljice. Jedan od dosadašnjih rezultata postignutih u srednjoj školi Illyés Gyula veće je međusobno poštovanje i povjerenje između učitelja i učenika. Osim toga, učitelji sada doživljavaju učenike kao ravnopravne partnere.

Neformalan kontekst

Osobni stav		Osobni stav	Suradnja, komunikacija i uključenost
<p>Korak 1.</p> <p>Najzadovoljniji ćete biti ako dobro stojite u statističkim izvješćima. Konkurencija na vas djeluje poticajno. Djecu iz socijalno zapostavljenih slojeva doživljavate kao opasnost.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: stvari činimo ispravno, ali jesu li stvari koje činimo zaista ispravne? Jesmo li previše ograničeni na svijet škole? Propuštamo li nešto važno? Što će se dogoditi ako statističke ocjene opadnu?</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Želite proširiti kontakte škole s vanjskim svijetom i stvoriti osnovu za regrutiranje učenika. Shvaćate da su mladim ljudima potrebne drugačije kvalifikacije, a ne samo dobre ocjene za uspjeh u životu pa smatrate svojom odgovornošću da im u školi osigurate neke nužne vještine.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Iskoristite za početak svoju osobnu mrežu kontakata i pozivajte nevladine udruge da posjećuju školu: <i>Save the Children</i>, udruge koje se bave zaštitom okoliša, lokalne šahovske klubove i sve druge za koje ste čuli i koji mogu oživiti dane provedene u školi i potaknuti učenike na nove i bogatije aktivnosti. Među mladima često ima mnogo idealizma koji ne prepoznajemo. Ako vas kritiziraju, budite otvoreni za dijalog. Nemojte zauzimati obrambeni stav.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Sebe doživljavate kao trenera koji uvijek pruža potporu kada osjeti poboljšanje; uočavate i pohvaljujete čak i male, naizgled nebitne korake u ispravnome smjeru. I dalje ste sretni ako uočavate dobre rezultate, međutim dio tog postignuća pripisujete otvorenoj i kooperativnoj atmosferi između osoblja i učenika. Vaš siguran položaj olakšava vam da budete velikodušni i da dobru praksu podijelite s drugim školama.</p> <p>Ponosni ste na svoju školu i ono što ste zajedno postigli. Svima je jasno da je vaše neprestano pričanje o „demokraciji“ i „odgovornosti“ za sve u školi vaš iskren stav.</p> <p>Provedite velik dio vremena svakog dana izvan ureda. Iskoristite svaku priliku da povećate moral osoblja i učenicima.</p>			

Razgovori po hodnicima/druženje		Razgovori po hodnicima/druženje.	Suradnja, komunikacija i uključenost.
<p>Korak 1.</p> <p>Važna pitanja treba rješavati na službenim sastancima. Ono što se kaže pri slučajnim susretima ne uzima se u obzir. Nadalje, za ugled škole nije dobro da se kritički komentari ili razgovor o problemima čuju po hodnicima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Nemojte podejnjivati ono što ste saznali neformalnim putem. Ono što ljudi kažu svojem šefu rijetko je sasvim spontano; o tome se uvijek vjerojatno prethodno dobro razmisli. Stoga nemojte prebrzo i u prolasku odgovarati na važna pitanja. Slušajte, pokazujte zanimanje i zahvalnost, ali osigurajte si dovoljno vremena za reakciju!</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Pogledajte oko sebe: kako ljudi komuniciraju? Na primjer, ako ne želite da učenici u knjižnicu ulaze s torbama, to im možete reći na dva načina: „Zabranjeno je u knjižnicu unositi torbe.“ Ili to možete postići stavljanjem obavijesti pored police: “Molim torbe ostaviti ovdje“.</p> <p>Kako učenici ili osoblje primaju posjetitelje? Kakvi su njihovi prvi utisci?</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Uvijek nudite dobar primjer otvorenosti i pristojnosti. Potrudite se da su poruke na oglasnim pločama i u razredima napisane u pozitivnome tonu. Spriječiti je uvijek bolje nego liječiti, pa ako su učenici i posjetitelji izloženi gomili znakova koji učenicima i osoblju govore što ne smiju činiti, mogu pomisliti da je dopušteno sve što nije izričito zabranjeno. To nije način ohrabriranja samostalnih i odgovornih građana.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Vidi gornju tablicu „Osobni stav“.</p>			

Dnevno rukovođenje		Dnevno rukovođenje:	Suradnja, komunikacija, uključenost.
<p>Korak 1.</p> <p>Učinite sami što više možete. To je najbolje jamstvo da će posao dnevnoga rukovođenja školom biti obavljen na pravi način. To također znači da nema potrebe učitelje uključivati u praktično rukovođenje. Oni se tako mogu usredotočiti na nastavu. Općenit stav osoblja je da se treba držati vlastitoga područja rada i ne uplitati se u tuđi posao. Napisali ste iscrpan opis poslova za sve kategorije zaposlenika.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Oslobodite se nekih nestručnih poslova. Analizirajte sve rutinske poslove u suradnji s osobljem koje ih obavlja. Zajedno ćete sigurno pronaći najbolja rješenja kako bi svima ostalo dovoljno vremena za složenije poslove. Omogućite učiteljima uvid u poslove rukovođenja. Oni bi mogli imati dobre ideje za postizanje veće učinkovitosti ili barem ne postavljati nerealne zadatke.</p> <p>Potražite digitalna rješenja za rutinske poslove rukovođenja. Na primjer, u mnogim zemljama većina roditelja ima pristup internetu; mnogo rutinskoga izvješćivanja roditelja može se tako obaviti na mnogo učinkovitiji način.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>U rasporedu ste osigurali vrijeme za izvanprogramske aktivnosti i za učitelje koji žele iskušati nove oblike suradnje. Osoblje koje ne sudjeluje u nastavi potičete da sudjeluju u pedagoškim aktivnostima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Što više ljudi sudjeluje u općim stvarima, to će oni preuzeti veću odgovornost. Na taj se način smanjuje potreba za kontrolom.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Škola spremno dijeli svoju dobru praksu s drugim školama i stručnjacima. Pozovite u školu predstavnike medija čak i ako imate problema. To dokazuje vaše samopouzdanje i hrabrost.</p> <p>Uspoređujete se s drugim organizacijama; škola nije baš tako posebna kao što vam se možda čini, a niti je to slučaj s načinom rukovođenja u njoj. Budite uvijek otvoreni u potrazi za najboljom praksom!</p>			

<p>Rješavanje sukoba</p> <p>Rješavanje sukoba, kao jedan od oblika demokratskoga upravljanja, obrađeno je zaista opširno u drugim Ključnim područjima jer je to pitanje prirodnije povezano s tim područjima. Navest ćemo samo nekoliko dodatnih napomena o rješavanju sukoba u smislu neformalnoga aspekta iz Ključnoga područja 3.</p>	
<p>Nije uvijek pametno prikrivati sukobe; treba pronaći ravnotežu: ako postoji vjerojatnost da će sukob negativno utjecati na mnoge pojedince ili se proširiti izvan škole, bilo bi dobro da ste osoba koja daje informacije iz prve ruke, a ne da čekate i reagirate nakon što je šteta već učinjena. Prema tome, otvorenost je također izvrstan način samoobrane. Uvijek je bolje za vas i za školu, ako je prva verzija koja dopre u javnost ona vaša.</p> <p>U atmosferi otvorenosti mali sukobi najvjerojatnije neće prerasti u velike. Uzajamno poštovanje i razumijevanje bitni su za rješavanje sukoba, a ne osobni prestiž ili odmazda.</p>	<p>Rješavanje sukoba.</p> <p>Suradnja, komunikacija i uključenost.</p>



**AKO NE MOŽETE POBIJEDITI NASILNIKE...
POTRAŽITE POMOĆ!**

*Promijenite stvari – razgovarajte sa školskim vijećem.
School Council UK – www.schoolcouncils.org*

Ključno područje 4: Učenička disciplina

Kada je tako mnogo ljudi radi na jednome mjestu kao što je to slučaj s nama u školi, disciplina je nužna. Pitanje koje se ovdje postavlja: koja sredstva koristimo da bismo uspostavili disciplinu i red? Što učenike navodi na poštivanje zadanih pravila, a što ih potiče na suprotstavljanje? Problemi s disciplinom poznati su svima koji su polazili školu i nije ih jednostavno riješiti. Razlozi koji dovode do problema s disciplinom različiti su: evo samo nekih:

- velike skupine učenika s malo odraslih u blizini
- predmeti koji se uče ne motiviraju učenike; osim toga, često nisu svjesni koristi od učenja nekih predmeta
- nedovoljna osjetljivost škole za interese i vrijednosti učenika
- nastavne metode nisu prilagođene učeničkim stilovima rada.

Često se uzrok problema skriva izvan škole:

- otuđenje zbog socijalne situacije, nacionalne pripadnosti ili neke posebne potrebe

te, naravno, ljudskih slabosti koje su uobičajene među učenicima kao i među odraslim osobama: lijenost, bezobzirnost, nedostatak empatije i mnoge druge.

Tome dodajte i činjenicu da učenici tijekom školovanja prolaze kroz iznimno važno i katkad teško razdoblje osobnoga razvoja, pa ćete shvatiti da škole zaista obavljaju fantastičan posao, i to svakodnevno i na svakome mjestu. Prema tome, način na koji gledate na disciplinu u mnogočemu ovisi o načinu na koji promatrate mlade ljude. Predstavljaju li oni potencijalan rizik koji treba držati pod kontrolom ili su i oni ljudska bića poput nas, samo nešto mlađa i neiskusnija?

Kao odrasli ljudi moramo poštivati zakone i propise društva. Isto, naravno, vrijedi i za škole. Pravila moraju postojati. Međutim, kao i u društvu općenito, pravila u školi demokratskim postupkom utvrđuju oni na koje se ta pravila odnose.

Formalan kontekst

Osobni stav		Osobni stav.	Disciplina učenika.
<p>Korak 1.</p> <p>Čvrsto vjerujete u pravila i autoritet kao sredstva uspostavljanja reda. Pravila osiguravaju stabilnost jer zahvaljujući njima učenici uvijek znaju kako se moraju ponašati. Ona također pojednostavljaju društvene kontakte unutar škole pa na taj način učitelje lišavaju dugotrajnih rasprava. Ravnatelj ili ravnateljica uvijek su u pravu budući da su po svojoj funkciji najveći autoriteti u školi.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: postoje li organizacijski uzroci koje je moguće otkloniti? Na primjer, možemo li izmijeniti raspored tako da odrasli koji rade u školi više vremena mogu provoditi s učenicima? Ili, osigurati da se na više mjesta u školi nalaze golemi satovi koji će učenicima olakšati točno dolaženje na nastavu? Možda postoje jednostavni načini povećavanja učinkovitosti vaše organizacije koji će skratiti vrijeme i uštedjeti energiju koja se troši na stegovne mjere.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Kao ravnatelj ili ravnateljica vi ste osoba koja tumači pravila i visinu sankcija, no voljni ste saslušati učenike prije nego što donesete odluku; otvoreni ste za učeničke potrebe i interese. Možda postoje olakotne okolnosti; na primjer, neki disciplinski problemi možda su posljedica kulturnih različitosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Potičite učitelje da se više usredotočuju na motivaciju učenika, a ne na autoritet učitelja. Angažirajte učenike u postupku izrade pravila. Tražite savjet o tome kako rješavati problem kulturoloških razlika. Učenici, kao uostalom i svi ostali, žele učiti u miru i tišini, a ne u kaosu. Umjesto da rabite izraze kao što su pravila i kazne, pokušajte ih zamijeniti izrazima kao što su <i>odgovornost</i> i <i>prava</i>.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Svatko sudjeluje u trajnim naporima oko uspostavljanja discipline i reda. Razlika je sada u tome što svi znaju za kodeks ponašanja, a većina ga je i prihvatila. Međusobno poštivanje i zajednički interesi smjernice su za provođenje pravila u školi. Suradnja je važnija od autoriteta, a učenici, osoblje i vodstvo škole redovito revidiraju pravila.</p> <p>Autoritet je nešto što zaslužujete, a ne nešto što podrazumijeva vaša funkcija. Svjesni ste, međutim, da uvijek postoje oni, kao i drugdje u svijetu, koji se teško prilagođavaju uspostavljenim pravilima i nisu u stanju disciplinirati se bez potpore koju osiguravaju pravila i prijetnja sankcijama.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Ako morate primijeniti sankcije, budite jasni, ali umjereni. Oprezno kritizirajte čin, a ne osobu. Potičite pristojno ponašanje, proširujući slobode onima koji se ponašaju odgovorno i zrelo. Uvijek imajte na umu da je važno pružati dobar primjer odrasle osobe mladim ljudima koji se tek formiraju te da je vaša dužnost da te mlade ljude uključite u društvo, a ne da ih isključite.</p>		

Mjesni školski odbor			
U normalnim okolnostima školski se odbor ne bi smio miješati u dnevno funkcioniranje škole, pa tako disciplina nije nešto o čemu ćete raspravljati na sjednicama školskoga odbora. To je interna stvar škole.			
<p>Korak 1.</p> <p>Kao ravnatelj ili ravnateljica škole odgovorni ste za uspostavljanje discipline i reda. To može biti velik teret za rukovoditelja škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Ukazujte na čimbenike u društvu koji utječu na školu i koji bi se mogli smanjiti uvođenjem promjena u politici škole. Postavite sljedeće pitanje: kako školski odbor i ostali lokalni političari mogu spriječiti segregaciju i druge vrste društvenih nepravdi?</p>	Mjesni školski odbor:	Disciplina učenika.
<p>Korak 2.</p> <p>Shvaćate da je disciplina širi problem, a ne samo interni problem škole. Kao uvijek, promjene u društvu imaju izravan učinak na život u školi.</p>	<p><i>Pokušajte ovo:</i></p> <p>Iskoristite svoj položaj i znanje da biste uvjerali nadležna tijela u nužne prilagodbe pri raspodjeli sredstava. Predočite im iscrpnu sliku o tome kako biste neutralizirali populističke zahtjeve za „zakonom i redom“, a da ne umanjujete stvarnu zabrinutost.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Školski odbor ima jasnu sliku o tome kako se potiče i održava dobro ponašanje učenika. Vaša se škola smatra dobrim primjerom uspostave dobre discipline.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Potrudite se da školski odbor shvati da se dobri građani stvaraju u školi i da su sredstva koja se tako troše dobro ulaganje u društvo.</p>		

Sjednice nastavnoga osoblja			
<p>Ravnatelj ili ravnateljica škole moraju uvijek imati na umu da je disciplina učenika učiteljima najvažnija. Učitelji se prvi suočavaju s neprikladnim ponašanjem i često su usamljeni, a skupine učenika relativno su velike. Dakle, što možemo učiniti da bismo učiteljima omogućili najbolje uvjete i alate za stvaranje dobre radne atmosfere u razredima za učenike i učitelje?</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Učitelj je u razredu autoritet. U odnosu na učenike, u pitanjima discipline uvijek podržavate učitelja. Ipak, na probleme discipline gledate kao na osobnu slabost učitelja ili negativnu osobinu učenika.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Razgovarajte o disciplini u općenitom smislu. Pazite da ne krivite pojedince. Pokušajte saznati što osoblje smatra najvećom preprekom za uspostavljanje reda. Potičite otvorenost; ono što se smatra istinski osobnom stvari često se može pretvoriti u zajedničko iskustvo sviju ili gotovo sviju. Utvrdite zajednička pravila; pokušajte postići konsenzus barem na temeljnoj razini i inzistirajte na tome da svi budu odani onome što ste zajedno odlučili.</p>	<p>Sjednice nastavnoga osoblja.</p>	<p>Disciplina učenika.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Proveli ste neka organizacijska poboljšanja. Ipak, općenito je zastupljeno mišljenje da su učenici ti koji se moraju mijenjati, a ne škola. Mnogi učitelji na disciplinske probleme gledaju kao na osobne i stručne nedostatke.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dovedite stručnjake koji će osoblju prenositi znanja o promjenama vrijednosti u društvu te o etničkim i kulturnim razlikama. Također, pokušajte situaciju sagledati iz perspektive učenika: koji mehanizmi u vašoj školi dovode do neželjena ponašanja? Što možemo promijeniti?</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>O problemima s disciplinom raspravlja se u širem smislu, a ne samo kao o osobnim nedostacima kod osoblja i vodstva škole. Nužno je duboko razumijevanje modernoga društva i njegova utjecaja na djecu.</p> <p>Red je također svima jednako važan. Pravila ponašanja utvrđuju se i revidiraju u dogovoru s osobljem, vodstvom škole i učenicima. Učenike se upoznaje s njihovim pravima, ali i dužnostima.</p>			



Sljedeća točka dnevnoga reda su sastanci koji predugo traju.
Želi li tko štogod reći na tu temu?

Učenici		Učenici	Disciplina učenika.
U autoritarnoj školi disciplina je cilj sam za sebe. Poslušnost je vrlina.			
<p>Korak 1.</p> <p>Učenici moraju poštivati pravila i ne smiju ih dovoditi u pitanje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dopustite učenicima da izraze svoje mišljenje. Ako su prigovori snažni i jednoglasni, možete dopustiti manja odstupanja od pravila koje je očito neodgovarajuće. Potom pravilo prilagodite novoj praksi.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Ako su reakcije učenika izrazito protiv nekog pravila, to je znak da je nužna promjena propisa.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Uključite učenike u stvaranje politike. Dajte učeničkome vijeću važnu ulogu u stvaranju pravila ponašanja u školi. Iskustvo nam govori da su učenici pravi stručnjaci u tome kako bi pravila trebala izgledati da bi bila realistična i jednostavna da ih se slijedi. Žele mir i jasnoću, baš kao i mi.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Učenici su uključeni ne samo u rasprave o politici već i u primjenu pravila u praksi. Starijim učenicima dodjeljuju se uloge mentora mlađim učenicima. Vidi tablicu „Sjednice nastavnoga vijeća“, Korak 3. gore.</p>			

Neformalan kontekst

Osobni stav		Osobni stav.	Disciplina učenika.
<p>Korak 1.</p> <p>Vaše je mišljenje da se djeci/učenicima ne može vjerovati da znaju što je točno ili krivo. Moraju naučiti slušati.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: zašto rukovoditeljevo tumačenje pravila uvijek ima prednost? Pozovite učenike na raspravu o ponašanju i pravilima. Isto tako, podijelite svoja razmišljanja s nastavnim osobljem.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Shvatili ste da postoje i drugi razlozi nedostatka discipline, a ne samo karakter. Samokritični ste: mogli ste izbjeći neke disciplinske probleme da ste bili fleksibilniji.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dajte starijim učenicima više prava na određenome području i pričekajte da vidite kako reagiraju. Izrazite jasno koji stupanj odgovornosti od njih očekujete.</p> <p>Na primjer, učenicima biste mogli omogućiti slobodan pristup sobi za rad s računalima tijekom pokusnoga razdoblja, pod uvjetom da opremom barataju s dužnom pozornošću. Približite tu vezu učenicima: što je veća odgovornost koju pokazuju, to su veća prava koja stječu.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Imajte povjerenja u svoje učenike, kao što imate povjerenja u osoblje. Pravila su nužna kao okvir, no ne morate ih upotrebljavati kao osnovni argument protiv lošega ponašanja. Individualna odgovornost važnija je od poslušnosti.</p> <p>Da biste se mogli osjećati individualno odgovornima, potrebno vam je samopoštovanje. Jačanje učeničkoga samopoštovanja fantastičan je izazov za školu: bez samopoštovanja ne možete poštivati druge. Rukovoditi poučavanjem korisna je metoda za učitelje i za rukovoditelje škole.</p>			

Razgovori po hodnicima/druženje		Razgovori po hodnicima/druženje.	Disciplina učenika
<p>Korak 1.</p> <p>Kada prolazite hodnicima škole, vaš osnovni cilj je provjeriti vlada li red u školi. Važno je, također, da učenicima i osoblju usadite poštovanje prema rukovoditelju škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: ponašaju li se učenici drugačije kada nisu u blizini odraslih? Ako je tako, koji su tome razlozi?</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Odrasli u školi uvijek pružaju dobar primjer: točni su, pristojni i dobro pripremljeni za svaku aktivnost. Naravno da i od učenika očekujete to isto.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Ako uočite ružno ponašanje, umiješajte se na pozitivan način: pokažite osobni interes; pokušajte za početak ne prosuđivati. Također, nemojte se ograničiti na djelovanje isključivo da biste ispravili neprimjerno ponašanje. Ako ste s učenicima uspostavili prijateljske odnose, imate mnogo bolje polazište za uspostavljanje discipline na konstruktivan i pozitivan način.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Učenici i osoblje međusobno komuniciraju na relaksiran, ali poštovanja vrijedan način, a učenici osjećaju da im njihovi učitelji pružaju potporu i da su istinski zainteresirani za njihovu dobrobit i osobni razvoj. Učenici se ponašaju ispravno i kada nema odraslih da ih provjeravaju, pa nailazite na vrlo malo zlostavljanja i vandalizma. Učenici i osoblje lojalni su školi.</p>			

Dnevno rukovođenje	
Rješavanje sukoba	
<p>Korak 1.</p> <p>Odgovore na većinu pitanja možete pronaći u dokumentima o politici škole. Rukovoditelj škole je stručnjak za propise.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: zašto mi je to toliko važno? Neobuzdano ponašanje zahtijeva vrijeme i novac. Postoje li druge inicijative za dobro ponašanje, osim pravila?</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Započeli ste tako što ste osoblju dali više slobode da samostalno izvode svoj posao. Smanjili ste dnevnu kontrolu tako da možete više vremena provesti s učenicima i osobljem.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Apelirajte na dobre strane ljudskoga ponašanja umjesto da naglasak stavljate isključivo na eliminiranje lošega. Naglašavajte svačiju odgovornost za atmosferu u školi postavljanjem sljedećih pitanja: biste li željeli osobu poput sebe imati kao prijatelja ili suučenika?</p> <p>Olakšajte i potičite timski rad među učiteljima dodjeljujući, na primjer, nekolicinu učitelja većoj skupini učenika, umjesto tradicionalnoga dodjeljivanja određenoga broja učenika u razredu svakom pojedinom učitelju.</p> <p>Budite otvoreni glede štete koja je posljedica nasilja. Aktivno potičite načela i metode mirnoga rješavanja sukoba.</p>
<p>Korak 3.</p> <p>Vaša škola je dinamično okružje i nemate uvijek potpunu kontrolu nad onim što se događa, što vas katkad zabrinjava. Najveći broj slučajeva neposlušna riješi se i prije nego što čujete za njih. Često ste iznenađeni dobrim idejama koje dolaze od osoblja i učenika pa zaista osjećate da ste dio tima.</p> <p>Iskazujte povjerenje! Kada osoblju osiguravate veću samostalnost, morate biti širokogrudni i kada se radi o pogreškama. Gledajte na sukobe među kolegama kao na različita mišljenja, a ne nužno kao na nešto što je ispravno, odnosno pogrešno.</p> <p>Uvijek imajte pozitivan stav prema prijedlozima i kritici te dopustite da učenici i osoblje redovito ocjenjuju način na koji upravljate školom.</p>	

7. Najčešća pitanja o demokratskom upravljanju školama

Mediji nas dnevno zasipaju problemima u našim školama: neposluh, vandalizam, nedolaženje na nastavu, nasilništvo – samo su neki od njih. Mnoge nacionalne školske vlasti duboko su zabrinute statistikom u najnovijim izvješćima PISA-e¹, a sveučilišta se žale da prevelik broj studenata nema osnovna znanja za nastavak obrazovanja na visokoškolskim ustanovama. Više reda i stroža pravila, isključivanje neposlušnih iz škola – te i neke druge represivne mjere uobičajeni su odgovori iz masovnih pisama urednicima i ministarskih odluka.

U takvoj situaciji moramo se zapitati je li mudro učenicima dati još veće ovlasti kada je već sasvim jasno da ne osjećaju odgovornost ni kada je riječ o malim stvarima kao što su zadatci koje im učitelji zadaju u razredu. Ipak, sigurni smo da je potrebno više demokracije, a ne manje. Ako s učenicima postupate s poštovanjem, veća je vjerojatnost da ćete biti poštovani. Istinski ćete autoritet stjecati upravo od onih kojima upravljate; on ne proizlazi izravno iz vaše funkcije. Čvrsto vjerujemo da su poštivanje pojedinca, pravičnost za sve i pravo glasa osnovni preduvjeti. Škola nije nikakva iznimka. Uvjereni smo, također, da ako u svojim školama želimo zadržati zdravu demokraciju, mladi ljudi moraju imati priliku vježbati ju i tijekom svoga školovanja iskušati njene prednosti.

Uzimajući u obzir sadašnje probleme sa socijalnim nemirima, gospodarskim restrukturiranjem i demokratskim promjenama, prirodno je osjećati zabrinutost. Ako popustimo uzde, što će se dogoditi? U ovom poglavlju nastojat ćemo odgovoriti ili barem komentirati najčešća pitanja koja se tiču demokratskoga upravljanja.

Kako ono utječe na ...

Red?

Demokracija za učenike ne znači da nema pravila. U tom smislu škola nije ništa drugačija od ostatka društva. Osobno nam iskustvo govori da učenici, bez obzira na dob, imaju iste stavove prema zakonu i redu kao i odrasli: *pravila su nužna!* Međutim, lakše je razumjeti i poštivati pravila ako ste osobno uključeni u njihovo stvaranje. Zapravo, uključivanje učenika u stvaranje školskih pravila jedno je od najlakših i najsigurnijih polazišta na putu prema demokratskome upravljanju.

Rezultate?

Mnogi učitelji i ravnatelji škola strahuju da će ovlašćivanjem učenici postati sve manje usredotočeni na rezultate. Učitelji dijele općenite stavove o tome što i kako poučavati. Da, učitelji mogu biti stručnjaci za poučavanje, no učenje je osobna stvar i nitko ne zna bolje od samih učenika koja je metoda učenja za njih najbolja. Jedan od načina poštivanja učenika jest da se učitelji usredotoče na učenje, a ne na poučavanje. Suvremena pedagoška istraživanja uz ostalo pokazuju da takav pristup povećava učenička postignuća.

¹ Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment.

Poštovanje učitelja?

Što će se dogoditi ako učenicima damo pravo kritiziranja učitelja? Ako se učenicima dopusti ocjenjivanje poučavanja, što će oni reći?

Istina je da učenici cijene istu vrstu poučavanja kao i učitelji; kompetentne, dobro organizirane, prijateljske i angažirane učitelje s velikim očekivanjima u pogledu učeničkoga zalaganja i dobre vještine rukovođenja.

Naravno, postoji rizik da učenici koji osjećaju da ih učitelji vrijeđaju ili da s njima nepravično postupaju svoje mišljenje iskažu na uvredljiv način. Međutim, zahvaljujući ravnopravijem odnosu te međusobnim poštivanjem učitelja i učenika takve negativne navike iščezavaju. Loše ponašanje posljedica je otuđenja i osjećaja inferiornosti.

Prava bez odgovornosti?

Smatramo li učenike neukim i neodgovornim primateljima obrazovanja koji bi trebali biti zahvalni za ono što im svijet odraslih pruža, neće im biti lako utvrditi koje bi razumne zahtjeve trebali imati prema učiteljima i školi. Međutim, ako im neprestano dajemo informacije i iskreno tražimo njihovo mišljenje na temelju osobne prosudbe, učenici će biti skloniji djelovati zrelo. Moći će razumjeti vezu između odgovornosti i prava i cijelit će činjenicu da ne mogu tražiti ostvarivanje svojih osobnih prava na račun prava nekog drugoga.

Podbacivanje ili nedostatak motivacije?

Ostvarivanje ispodprosječnih rezultata posljedica je različitih čimbenika; odrastanje je pustolovina u kojoj se svašta može dogoditi. Omogućite li učenicima veću slobodu izbora kod odabira predmeta i nastavnih metoda, možete povećati njihovu motivaciju.

Učenike s teškoćama vezanim uz učenje?

U demokratskoj školi vaš je cilj uključivanje. Što učiniti s učenicima koji sporo uče? Ne postoji li opasnost da bi mogli usporiti cijelu skupinu? Naravno da i u demokratskoj školi postoji granica uključivanja, no statistike pokazuju da se taj rizik često precjenjuje. Iz gore spomenutog PISA-ina izvješća vidljivo je da zemlje koje u ranoj dobi odvajaju učenike koji sporo uče od ostalih ne ostvaruju bolje rezultate od onih kod kojih su dobne skupine zajedno tijekom cijeloga obveznog školovanja.

Učenike koji krivo odaberu?

Ako učenicima omogućimo veću slobodu izbora, kako možemo biti sigurni da će izabrati pravu stvar? Pitanje je pogrešno. Ono bi trebalo glasiti: *tko odlučuje o tome što je najbolje?* Ako se učeniku omogući barem djelomična sloboda izbora, ukupan će rezultat vjerojatno biti bolji. Vještine kao što je analitičko i kritičko razmišljanje može se naučiti na mnogo načina, a ne samo iz tradicionalnih udžbenika za tradicionalne školske predmete.

Vrijeme koje je potrebno za ostvarivanje demokracije?

Ako od učenika očekujemo uključivanje u demokratske procese, kojim će predmetima to vrijeme biti oduzeto? Ostaje li tako manje vremena za poučavanje? Odgovor je, naravno, tvrdnja da je vježbanje demokracije važno jednako kao i svaki drugi predmet u školi i da će to biti prednost za sve društvene i obrazovne procese.

Demokratsko upravljanje školom na djelu

Odličan primjer demokratskoga upravljanja školom je *Roihuvuori Elementary School* u Helsinkiju, Finska. Oni su daleko stigli u sva četiri ključna područja ODG-a opisana u ovome priručniku.

Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost

Cjelokupan rad u školi organiziran je kroz samoupravljanje timove koji se brinu o glavnini školske uprave. Definiciju misije škole zajedno utvrđuju nastavno osoblje, učenici i roditelji. Studentsko je vijeće vrlo aktivno i uživa veliku potporu nastavnoga osoblja. U pregovorima s gradskim vijećem, škola glasuje o tome tko će je predstavljati. Katkad se događa da školu predstavljaju sedmogodišnjaci kojima su potrebni pomoćnici koji će im čitati službene dokumente!

Metoda utvrđivanja odgovornosti u školama u Helsinkiju je samoocjenjivanje koje se u pisanome obliku dostavlja vijeću. Na temelju postignutih rezultata u znanju škola dobiva sredstva za sljedeću godinu. Osnovna škola Roihuvuori toliko je uspješna da je dobila značajna sredstva koja su iskorištena za obuku organiziranu unutar škole i međunarodne studije za nastavno osoblje.

Obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti

ODG se promiče u cjelokupnome radu škole. Vrijednosti poput ravnopravnosti i ljudskoga dostojanstva u središtu su poučavanja i svaki je razred okružje za demokratsko učenje. Socijalne i životne vještine su važne. Učenici su organizirani u mješovite dobne skupine u koje su uključeni i učenici s posebnim potrebama. Nastavne metode su različite i prilagođene pojedinačnim stilovima učenja.

Suradnja i komunikacija, konkurentnost i samoodređenje škole

Stariji su učenici poput starije braće i sestara mlađim učenicima. Mnoge sukobe rješavaju učenici-posrednici starijih dobnih skupina (11-12 godina). Posrednici su stekli obuku pri mjesnom Crvenome križu.

Disciplina učenika

Duh razmišljanja i dijaloga s ostalima način je na koji učenici uče preuzimati odgovornost i razumjeti kako se njihovi postupci odražavaju na druge pojedince.

Svatko je odgovoran za atmosferu prijateljstva, sigurnosti i dobrobiti. Ne toleriraju se nikakvi oblici nasilja, diskriminacije ili rasizma. Članovi osoblja odlučuju o tome koji se sukobi mogu riješiti posredovanjem, a za koje se u konačnici utvrđuju sankcije.

Rezultati najnovijega ocjenjivanja škole

U ključnim su predmetima učenici postigli istu razinu uspjeha kao i u drugim školama, no stekli su mnogo bolje socijalne vještine i pozitivnije stavove prema školi od prosjeka. Čini se da pokazuju mnogo veću snošljivost u konfliktnim situacijama i mnogo više inicijative u svome radu u školi.



Zajednička predstava u osnovnoj školi Rauhuvuori u Helsinskoj, Finska.

8. Primjeri dobre prakse iz cijele Europe

Vijeće Europe je 2005. godinu proglasilo godinom europskoga građanstva kroz obrazovanje, a države članice potaknute su izvijestiti Vijeće o uspješnim primjerima. Većina primjera iz ovoga poglavlja iz tih je izvješća. Uloga ravnatelja ili ravnateljice škole u procesu mijenjanja vrijednosti i postupaka u školi ne smije se precijeniti.

8.1 Prava i odgovornosti

Učitelji se često plaše dati učenicima prava bez odgovornosti, dok se učenici isto tako često žale na to da imaju velike odgovornosti, ali ne i prava. Mora postojati ravnoteža, povezanost: što više odgovornosti preuzmete, to više prava ostvarujete. Zreo i samostalan učenik može dobiti više slobode da izabere što i kako će učiti. To mijenja i ulogu učitelja.

Mnoge škole u Norveškoj sada eksperimentiraju s različitim stupnjevima samoupravljanih studija. Evo izvješća jednoga učenika zadnje godine obveznoga školovanja u Norveškoj:

„Sljedeći tjedan počinjemo s učenjem. Tijekom tog razdoblja slijedimo dvotjedni raspored. Naša je odgovornost planirati svoj rad. Ako ste učinkoviti, vaši će se domaći zadatci osjetno smanjiti. U tom su razdoblju nazočni mnogi učitelji tako da možemo dobiti pomoć oko svih predmeta. Možemo raditi zajedno s drugim učenicima, učiti u knjižnici ili raditi na računalu. Na našoj je školi školska godina podijeljena u pet razdoblja, od kojih svako ima drugačiji raspored. Sredinom dana imamo dug odmor tijekom kojega možemo izabrati između mnogih aktivnosti, od kojih neke organiziraju učenici, kao npr. sportove ili kafeteriju koju vode učenici. To učenike zbližava i u školi stvara dobru atmosferu.“

U kojoj su dobi djeca spremna učiti o svojim građanskim pravima i odgovornostima? Odgovor je, naravno, da nikada nisu premlada, čak ni za obrađivanje tih vrijednosti s teorijskoga stajališta. U osnovnoj školi ASBL Philomène u Bruxellesu upotrebljavaju filozofiju kao sredstvo povećavanja učeničke svijesti o tim pitanjima:

Cilj je poticati samostalno, kritičko i analitičko razmišljanje kroz filozofske rasprave skupina učenika u dobi između 6 i 11 godina, s posebnim naglaskom na djeci iz socijalno zapostavljenih domova. Učenici se sastaju jednom ili dvaput na mjesec.

Prva stvar koju voditelji skupina rade jest postavljanje pitanja učenicima o stavovima i predrasudama, ali i pravilima i normama koje ih okružuju i koje su dužni slijediti, često bez dovođenja u pitanje njihove legitimnosti. Učenici vježbaju aktivno građanstvo u konkretnim, svakodnevnim situacijama.

Vrijednosti kojima se u tim filozofskim raspravama daje prednost jesu međusobno poštivanje, odgovornost, uključivanje, savjest i kritičko razmišljanje. Originalnost tog projekta leži u filozofskome pristupu koji nije ni dogmatski ni pretenciozan. Ako razmišljate sami, ne znači da ponavljate nešto što je netko drugi rekao, bez obzira na to koliko to dobro zvučalo, već to zaista znači proraditi neku ideju i pripisati joj vrijednost koja je vama smislena. Druga nova kvaliteta toga pristupa povezana je s osnovicom filozofskoga razmišljanja: ne radi se o tome je li ideja ili koncept koji analizirate dobar ili loš, niti o samoj kritičkoj analizi, već o njenoj sposobnosti da poboljša vještine

razmišljanja vaših učenika i njihovu sposobnost da opravdaju razmišljanje na kojem se temelje njihovi stavovi i vrijednosti.

Ravnatelju škole lakše je, naravno, usaditi demokratske vrijednosti ako ima podršku državnih vlasti. Ambicija jačanja demokratskih vrijednosti čini se snažnom i smatra se bitnom sastavnicom kurikulumu većine država članica, između ostaloga i onih mlađih. U Azerbajdžanu, na primjer, nakon niza savjetovanja i seminara o ODG-u, nastavni plan i program za predmet u višim srednjim školama pod nazivom „Čovjek i društvo“ (*civics*) potpuno je izmijenjen. Uključene su nove teme koje prije nisu bile zastupljene (uključujući snošljivost, sudjelovanje u demokratskoj školi, demokratsko građanstvo). Sličan program, namijenjen odraslim polaznicima, u koji je uključen velik broj vladinih i nevladinih udruga, odvija se i u Gruziji.

8.2 Aktivno sudjelovanje



Stariji učenici podučavaju one mlađe u gimnaziji Tullinge u Švedskoj.

Osnovna škola „Filip Filipović“ u Beogradu, u Srbiji, razvila je strategiju uključivanja svih zainteresiranih strana u razvoj škole. Godine 2004. započeli su projekt pod nazivom „Planiranje napretka škole“ koji je vodio tim za razvoj škole koji su činili ravnatelj, jedan učitelj i dvoje vanjskih konzultanata.

„Kako bismo naglasili svoju želju da u proces poboljšanja naše škole uključimo cijelu zajednicu, izabrali smo moto „mi smo u vašem susjedstvu“. Prvi seminari za sve strane uključene u projekt održani su u travnju 2004. Zadatak je bio izraditi skicu plana napredovanja škole.

Nakon toga smo u lipnju organizirali radionice za skupine učenika s posebnim interesima kako bismo stvorili viziju za razvitak naše škole u sljedećih pet godina s naglaskom na promjenama u poučavanju, komunikaciji, ugođaju, upravljanju, organizaciji i infrastrukturi, izvanškolskim aktivnostima i stručnom usavršavanju učitelja.

Najslabiji odaziv bio je onaj lokalne zajednice, no u cjelini su radionice bile konstruktivne. Roditelji i učenici bili su uključeni preko učitelja i roditeljskih udruga. U školskome predvorju izložili smo 300 rezultata s održanih radionica. Na temelju tih rezultata tim zadužen za razvoj škole našem je planu dao konačan oblik.“

Statistika je pokazala da su se školski rezultati poboljšali u svim bitnim aspektima. Na primjer, uključenost civilnoga društva oko nas pomogla je udovoljiti financijskim potrebama kroz sponzoriranje te snažnijim pritiskom dionika na lokalne političare.

Dobar način kretanja putem ostvarivanja aktivnoga građanstva često je neki konkretan problem, kao na primjer opasna prometna situacija oko škole:

Između brojnih problema koji se tiču sigurnosti učenici škole „Jovan Jovanović Zmaj“ iz Vranja, u Srbiji, izabrali su problem djece izložene opasnostima u prometu. Složili su se da je najbolja mjera rješavanja tog problema postavljanje semafora oko škole. Kako bi dobili potporu i odgovarajuću pomoć, organizirali su sastanke s predstavnicima prometne policije, Upravom za građevinarstvo i međunarodnom organizacijom UNDP kao potencijalnim investitorima. Kako bi pojačali svijest javnosti za taj problem, učenici su se obratili medijima i pojavili se na programu lokalne televizije s predstavnicima prometne policije i Uprave za građevinarstvo. Rezultat učeničke akcije bilo je postavljanje semafora oko svih škola i vrtića u Vranju.

Važna lekcija koju su učenici škole „Jovan Jovanović Zmaj“ naučili jest da je njihovo mišljenje bitno i da se uvažava.

Katkad, iako ne prečesto, inicijativa za sudjelovanje dolazi iz drugih dijelova društva. To je bio slučaj sa Zadarskom županijom u Hrvatskoj, gdje je policija željela promijeniti stavove mladih ljudi prema policiji pa je pozvala škole da sudjeluju u projektu radi mijenjanja percepcije o policiji kao represivnoj sili u onu koja na policiju gleda kao na uslužnu službu u zajednici koja djeluje u civilnome društvu i pomaže izgrađivati sigurnije okruženje u kojem se poštuju demokratske vrijednosti i prava građana.

Projekt je snažno poduprlo Ministarstvo obrazovanja, Policijska akademija iz Zagreba i razne nevladine udruge, iako u početku nije imao nikakvu ili vrlo malu podršku ravnatelja škola. Međutim, naposljetku je 8 škola od ukupno 14 prihvatilo poziv. Rezultat projekta nisu bili samo bolji odnosi između lokalne policije i uključenih učenika, već je projekt imao i neke pozivne posljedice. Učitelji i policajci shvatili su da je „njihovo doživljavanje mladih bilo sasvim drugačije, kao i njihova spremnost da saslušaju što mladi ljudi misle i o čemu odlučuju. Svi moramo postati bolji u izgrađivanju međusobnoga povjerenja, razvijanju vještina poučavanja i učenja prema novim metodologijama i na osnovi obuke za obje profesije koja se temelji na interaktivnim, participatornim metodama rada s mladim ljudima.“

(Maja Uzelac, jedna od voditeljica projekta)

Ocjenjivanje jednogodišnjega projekta ukazalo je i na bolju svijest o problemima u društvu, bolje odnose među kolegama, učenicima i ostalima, veće povjerenje, opušteniji pristup i bolje razumijevanje problema s kojima se suočavaju mladi, prijateljskije okruženje za učenje s učenicima koji pokazuju veći interes za učenje i učinkovitije poučavanje.

Dva gornja primjera jasno ukazuju na ključnu ulogu ravnatelja škole u svim vrstama razvitka škole. Bez obzira na to odakle dolazi inicijativa, nije moguće kvalitetno i dugoročno poboljšanje bez iskrene predanosti ravnatelja ili ravnateljice škole.

8.3 Vrijednovanje različitosti



Učenici gimnazije u Tullingeu, Švedska

Dva primjera iz Portugala:

Projekt MUS-E u Évori dio je međunarodne mreže MUS-E – umjetnika u školskome programu koju je prije jednog desetljeća osnovao maestro Yehudi Menuhin. MUS-E Évora svoje je aktivnosti u osnovnoj školi Cruz da Picada usredotočio na uključivanje etničkih manjina u društvo kroz prakticiranje umjetnosti u školi i borbu protiv socijalnoga i kulturnoga isključivanja.

Metoda koja je korištena u konkretnome postupku „vježbanja na djelu“ umjetnika MUS-E bio je rad s djecom i učiteljima iz interdisciplinarnе perspektive, ponajprije kroz dramu, ples i plastične umjetnosti.

Posljednje akademske godine (2004./05.), intenzivan rad imao je za posljedicu nastajanje „Feira do Imaginario“ (Sajam savršenih spoznaja) koji se održavao u različitim javnim prostorima po cijelome gradu. Taj sajam izvanrednih „stvari ovoga svijeta“ stvorila su i oživila djeca i umjetnici, uz pomoć PIM-Teatro kazališne grupe i EPRE-a (Évora Detention Centre), kao i učitelji i obitelji. Na tom čudnom sajmu mogli ste pronaći svakakve proizvode: čarobne napitke, leteće šešire i knjige koje govore. Mogli ste sresti žonglere, akrobate i čudovišta. Na područjima gdje ima mnogo djece koja pripadaju nacionalnim manjinama ili su socijalno zapostavljena, bajke i mašta područje je gdje svatko sudjeluje na ravnopravnoj osnovi.

Interdisciplinarni i umjetnički karakter projekta stvorio je nove mreže unutar lokalne zajednice te partnerstva s lokalnim kulturnim i socijalnim agentima i institucijama.

„*Pegadas de Todas as Cores – tragovi svih boja*“ projekt je koji je osmislila Isusovačka izbjeglička služba (*Jesuit Refugee Service – JRS*), međunarodna nevladina udruga kojoj je misija pratiti, pomagati i zastupati izbjeglice i prognanike u cijelome svijetu. U Portugalu *JRS* pruža niz usluga izbjeglicama i ekonomskim migrantima.

„Tijekom našeg rada s migrantima shvatili smo da bi bilo vrlo korisno podijeliti iskustva s mladim ljudima u školama. Tako je započeo rad na projektu *Tragovi svih boja* financiran od strane portugalskoga Visokog komesarijata za imigraciju i nacionalne manjine (*ACIME*). Organiziramo jednosatna i polusatna predavanja za male skupine (30 do 40

učenika, njihovih učitelja i drugoga osoblja) da bismo razgovarali o migraciji. Uglavnom posjećujemo škole koje pohađaju učenici u dobi od 5 do 9 godina, a s vremena na vrijeme i srednje škole (učenike u dobi od 10 do 12 godina) na području Lisabona i Setúbala.

Projekt se bavi problemima migracije, multikulturalnih društava i uključivanjem, koji su svi relevantni za ODG. Cilj mu je razvijati svijest o tim pitanjima i poticati stavove otvorenosti, poštivanja i solidarnosti prema radnicima-migrantima. O tim se pitanjima raspravlja i s političkoga i osobnoga motrišta – na primjer, razgovara se o utjecaju imigracije u Portugal, i to ne samo na razini državne politike i makro-socijalnoga razvoja, već i na osobnoj i obiteljskoj razini. Mogućnost metodološkoga pristupa koji uključuje životne priče i osobna svjedočenja ključ je motiviranja učenika i njihova približavanja stvarnosti koju obilježava migracija. Učenici pokazuju mnogo veći interes za sadržaj predavanja ako osjete povezanost sa stvarnim iskustvom migranta.“

Izvišće Rite Raimundo, JRS Lisbon

Sve je veći problem našeg multikulturalnoga društva svakodnevni rasizam ili diskriminacija koju prečesto susrećemo na autobusima, u supermarketima, na javnim mjestima i u razredima.

Austrijska organizacija ZARA razvila je program praktične obuke o „građanskoj hrabrosti“ (*Zivilcourage*) koji se temelji na čvrstom vjerovanju da svi možemo i moramo djelovati protiv te vrste diskriminacije i intervenirati kad god se s njome suočimo. To je jedini način mijenjanja stavova u društvu.

ZARA (Zivilcourageworkshops an Schulen) razvila je jednu vrstu radionica kako bi premostila put od želje da se nešto učini do stvarnoga djelovanja. ZARA je s učenicima radila pet godina. Njihova se metoda sastoji od tri koraka:

1. Skupnih rasprava o prepoznavanju diskriminacije, utemeljenih na vlastitom iskustvu samih učenika.
2. Preuzimanje stvarnih uloga da bi se stekao bolji uvid, empatija i hrabrost.
3. Razvijanje strategija: Što mogu učiniti kada u autobusu vidim loše ponašanje prema nekom pojedincu? Što se može dogoditi ako pokušam biti heroj? Što ako su i ostali putnici u autobusu rasisti?

Zahvaljujući tom programu mnogi su učenici stekli hrabrost za poduzimanje malih, ali važnih koraka u ispravnome smjeru. Ne radi se toliko o tome da učinimo najbolje u nekoj neugodnoj javnoj situaciji, već naprosto da učinimo nešto u smislu iskazivanja solidarnosti.“¹

8.4 Poučavanje demokracije i aktivnoga građanstva

U najvećem broju slučajeva dobre prakse pronašli smo zajedničke crte pri izboru nastavnih metoda koje su sve bile usredotočene na učenje nego na poučavanje:

- **Igranje uloga:** učenici izaberu ili dobivaju uloge u različitim scenarijima kao što je, na primjer, stvaranje idealnoga društva, simuliranje parlamenta ili neka etička dilema.

¹ Za više informacija o ovim i drugim primjerima dobre prakse vidi publikaciju No DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Ad hoc Committee of Experts for the European Year of Citizenship Through Education – CAHCIT (Ad hoc odbor stručnjaka za europsku godinu građanstva kroz obrazovanje).

- **Otvorena pitanja:** Što je najbolje za budućnost našega grada? Iskorištavanje prirodnih bogatstava ili zaštita okoliša? Gradnja autoceste ili očuvanje ptičjih rezervata?
- **Učenje utemeljeno na stvarnim problemima:** Kako put do škole može postati sigurnijim? Zašto je Benjamin ubijen i što možemo učiniti da spriječimo da se tako nešto ne ponovi? (iz norveškog primjera rasističkoga nasilja).
- **Suradnja s vanjskim svijetom:** nevladine udruge, sponzori, lokalna poduzeća, stručnjaci i mediji. Suradnja može ići u oba smjera. Učenici mogu pomagati lokalnim vlastima ili malim poduzećima anketama, mjereći na primjer stupanj kiselosti jezerske vode ili izrađujući internetske stranice ili reklamne brošure malim lokalnim organizacijama.
- **Otvorenost:** organiziranje izložaba, predstava, sajмова, natjecanja, pozivanje medija u škole.

Poučavanje ove vrste zahtijeva hrabrost jer rezultat nije zadan. Gdje se događa da simulacija završi blagim kaosom ili nečim sasvim neočekivanim; ili da učenici na kraju imaju više neodgovorenih pitanja nego što je to bio slučaj na početku; ili da lokalne vlasti njihove prijedloge ne uzimaju ozbiljno.

Jedan od načina poticanja hrabrosti učitelja jest pružiti im solidno teorijsko opravdanje za isprobavanje novih nastavnih metoda. U jednome europskome projektu Comenius koji je uključivao nekoliko zemalja, danski filozof Finn Thorbjörn Hansen s Danskoga pedagoškoga fakulteta u Kopenhagenu razvio je model planiranja aktivnoga nastavnoga građanstva. Projekt ACTIVE izvrstan je primjer što se sve može postići na tome području:

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education (Aktivno građanstvo kroz međuljudsko obrazovanje utemeljeno na vrijednostima)¹

Pozadina

Novi europski kontekst donosi i nove izazove kao što su: demokracija kao zajednički sustav upravljanja za sve Europljane; europsko građanstvo; problemi koji se tiču društvene kohezije i sudjelovanja građana; zajedničko tržište; informacijska tehnologija; pokretljivost mladih i društvo koje neprestano uči. Upravo su zbog toga potrebni građani koji su odgovorni za gospodarski, društveni i kulturni razvoj cijele Europe. Još uvijek postoji potreba da se mlade ljude pripremi za odgovorno sudjelovanje u društvu na lokalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini. Osim toga, novi europski kontekst stvara i nove probleme identiteta.

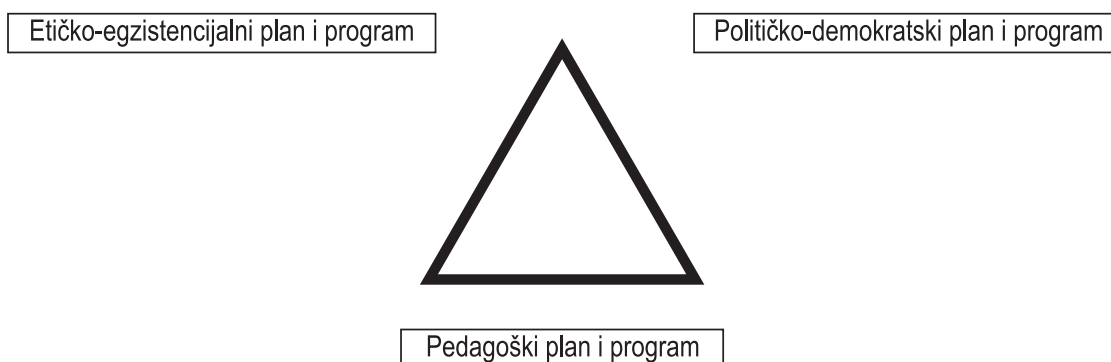
Ideja o građanstvu podrazumijeva kulturni identitet. Stoga, da bi ljudi počeli o sebi razmišljati kao o građanima, potrebno je znati tko su i kojim zajednicama pripadaju. U Europi postoji velika različitost nastavnika rada. Postoji mogućnost razmjene učiteljskih iskustava i određivanja obrazovnih potreba kako bi se izgradio nov pristup obrazovanju za demokratsko građanstvo.

¹ Za više informacija o tom projektu vidi katalog Comenius: *Teach Active – Learn Active* (Poučavaj aktivno – uči aktivno), referentni broj DK-2007-001.

Metodologija, alati i tehnologija koja se rabi ili bi se trebala rabiti

Jedan od načina iznalaženja odgovora na ta pitanja bio je da partneri u projektu ACTIVE izrade zajednički okvir za tečaj obuke učitelja u svim zemljama. Taj se okvir može prikazati kao trokut čija su tri kuta pristupi izgradnji aktivnoga građanstva:

- 1) *pedagoško-profesionalni* (sadržaj)
- 2) *političko-demokratski* (postupak/oblik)
- 3) *etičko-egzistencijalni* (pristup/vrijednosti)



Ovaj zadnji pristup posebno je važan za projekt ACTIVE. On se posebno bavi važnošću „životnih vrijednosti“ pomoću kojih treba motivirati mlade ljude za aktivno građanstvo i ne treba ga brkati s „demokratskim vrijednostima i političkim vrlinama“ ili dobrim stručnim znanjima u „kurikulumu za različite predmete“. Na ovaj treći pristup gleda se kao na inovaciju u razmišljanju o obrazovanju za aktivno građanstvo, što prema našem saznanju prije nije bio slučaj.

Model planiranja

Kako učitelj u razredu može poučavati aktivno građanstvo samo na osnovi činjenice da se nalazi u razredu? To je jedno od pitanja postavljenih tijekom trajanja projekta. U odgovoru na to pitanje ACTIVE je izradio sljedeći model planiranja za učitelja. Primjenom toga modela učitelj će moći izazvati svoje učenike da koriste resurse za učenje i izvan razreda te da budu aktivni učenici.

	<i>U razredu</i>	<i>IZVAN razreda</i>
1. pedagoška dimenzija		
2. socijalna dimenzija		
3. politička dimenzija		
4. vrijednosna/etička dim.		

(izradio Finn Thorbjörn Hansen, DPU, u sklopu projekta ACTIVE)

8.5 Učenici uključeni u ocjenjivanje poučavanja i učenja

School Councils UK (Školska vijeća UK) radi na projektu *London Secondary Schools Citizenship and Research Project (LSSCARP)* (Projekt građanstva i istraživanja londonskih srednjih škola) s ciljem da se učenike aktivno uključi u razredno istraživanje poučavanja i učenja. Učitelji pregovaraju s promatračem učeničkoga rada (koji obično nije polaznik toga razreda) o tome koje aspekte jedinice treba pratiti. To može uključivati prikaz kretanja učitelja po razredu; koliko vremena posvećuju dječacima u razredu, odnosno djevojčicama; koliko negativnih primjedaba iznose u usporedbi s pozitivnim primjedbama. Učenik može čak i pratiti jednoga polaznika čije je ponašanje problematično i ocijeniti kolik dio vremena tijekom jednoga razrednoga sata odlazi na opomene tome učeniku. Prvo ocjenjivanje u sklopu LSSCARP-a pokazalo je da promatranje učenika predstavlja velik napredak u smislu poboljšanja kvalitete poučavanja i učenja u tim školama.

8.6 Naposljetku

... kao ravnatelju ili ravnateljici škole mora vam biti sasvim jasno sljedeće: demokratsko upravljanje ne znači da se odričete svoga rukovođenja. Naprotiv, u tome procesu mijenjanja morate:

- čvrsto rukovoditi. Ne čvrsto u smislu autoriteta, već u smislu jasne svrhe očuvanja svojih demokratskih vrijednosti, čak i u teškoj situaciji. Ustrajnost i skromnost rukovoditelja traže veću osobnu snagu nego služenje ovlastima
- pružati potporu i hrabriti svoje učitelje ne samo riječima već i djelom. Pokazujte zanimanje, budite nazočni, aktivno sudjelujte u radu kad god možete
- osigurati učiteljima dobru obuku unutar škole u teorijskome i u praktičnome smislu. Učitelji trebaju dobru orijentaciju u društvenome, kulturnome i gospodarskome razvoju našega društva na lokalnoj i međunarodnoj razini. Trebaju i praksu bez straha od neuspjeha
- koristiti svaku priliku da roditeljima i lokalnim dionicima objasnite zašto koristite nove metode. Osim toga, poduzmite sve da dobri rezultati, kada ih počnete ostvarivati, dopru do svih zainteresiranih strana (što znači društva u cjelini – praktično svakoga tko ima izgrađeno mišljenje o školama, poučavanju i upravljanju školom)
- voditi računa o vlastitoj obuci unutar škole. Zašto ne biste osigurali najmanje tri sata na tjedan za osobno usavršavanje? Ne toliko u smislu vještina upravljanja, koliko u smislu sustavnoga proučavanja svijeta koji nas okružuje prikazanog u medijima, najnovijim istraživanjima i političkom i kulturnom životu oko vas. Za razmišljanje je potrebno vrijeme, a kao ravnatelj ili ravnateljica morate si osigurati dovoljno vremena da biste mogli unaprijed razmišljati
- dokazati da ste u pravu! Vaše čvrsto uvjerenje nije dovoljno da biste u to uvjerali sve zainteresirane strane, a nije dovoljna ni vaša rječitost. Sustavno ocjenjujte napredak svoje škole, prikupljajte statističke podatke i druge dokaze i budite iskreni. Ne plašite se odgovornosti za neuspjeh. Kao što smo već rekli, put do istinski demokratskoga upravljanja možda je trnovit, no usprkos tome to je jedini put kojim treba krenuti!

„Što se najboljih rukovoditelja tiče, ljudi nikada ne primjećuju njihovu postojanje.

- prvo ih hvale
- potom strahuju
- da bi ih naposljetku mrzili
- Kad je posao najboljega rukovoditelja obavljen, ljudi obično kažu: ‘To smo sami učinili’ .“

Lao Tse

9. Demokratsko upravljanje: obraci i zajednička obilježja

U prethodnome poglavlju govorili smo o brojnim problemima i zabrinutostima, a u ovom ćemo se posljednjem s nadom i optimizmom osvrnuti na svjetlu perspektivu demokracije. Značajke opisane u ovome poglavlju pokazatelji su demokratske prakse upravljanja školom. One su mnogo više od toga. Ondje gdje postoje one nisu samo predznaci. Njihova nazočnost pomaže daljnjem širenju demokratskih procesa koji već funkcioniraju: demokracija se hrani samom sobom i posljedicama koje stvara. Prema tome, što više vjere poklanjamo učiteljima i njihovim primjerenim i ispravnim odlukama, to će oni više upravo to i činiti: i na taj način im se može sve više vjerovati. Isto se, naravno, događa i s učenicima i ostalim sudionicima koji zajedno rade u različitim kombinacijama i sredinama, formalnim i neformalnim.

Nakon što pročitate ovo poglavlje možda ćete se htjeti vratiti na 6. poglavlje koje opisuje korake koje trebate poduzeti da biste svoju školu povelu putovima demokracije. Obrasci i uobičajeni putovi o kojima ovdje govorimo mogu se smatrati prekretnicama i znakovima na tome putu – osim što u slučaju demokracije, ako neki znak nedostaje, možete postaviti svoj vlastiti i on će vam svejedno pomoći na putu kojim ste krenuli! Na primjer, ako se u školi promiče demokracija, učenici će uskoro zatražiti pravo glasa kroz neku vrstu učeničkoga vijeća ili školskoga zastupničkoga tijela (vidi u nastavku). Međutim, ne morate čekati da se to dogodi: sami ga možete osnovati (ili aktivno poticati učenike da to učine). To u početku vjerojatno neće dobro funkcionirati, no odmah će učenicima pokazati da ih se poštuje i da im se vjeruje. S praksom i iskustvom to će se tijelo razvijati i postajati sve uspješnije: učeći kako da učinkovito koriste svoje vijeće, učenici će razvijati demokratske vještine koje će zauzvrat rađati nova demokratska događanja koja će im pomoći u ostvarivanju uspjeha.

Na taj način demokracija raste – geometrijskom progresijom. Jedno postignuće uvjetuje drugo, a to drugo pak rađa treće. Prema tome, promjene ne morate uvoditi nekim redom da biste izgrađivali demokraciju. Ono što trebate činiti jest iskoristiti mogućnosti da ju širite kada se ukaže prilika za takve promjene.

Formalna/strukturirana rješenja

Decentralizacija vlasti u školi

U najboljoj varijanti upravljanja nacionalna ili regionalna vlast donosi samo opsežne strateške odluke, ostavljajući školama da odlučuju na za njih najbolji način o tome kako će provesti nacionalnu strategiju. U Europi početkom 21. stoljeća čini se da političari vrlo mnogo govore o decentralizaciji, ali ju rijetko provode. Školama je ostavljeno da se bave – nadajmo se na demokratski način (vidi u nastavku) – mnoštvom zakona i propisa koji ih u tome ograničavaju.

Metode upravljanja okrenute su prema objektu (ciljevima, a ne pravilima ili uputama)

U školi koja funkcionira na demokratski način odluke se donose zbog studenata i drugih zainteresiranih strana: cilj je osigurati da institucija bude što bolja za one zbog kojih postoji.

Način na koji se njome upravlja to i odražava, a obrasci postupka odlučivanja osmišljeni su tako da to ostvaruju, a ne da štite osobnu moć ili položaj ravnatelja ili ravnateljice (ili bilo koga drugoga), niti da se slijede pravila ili upute viših vlasti. Naprotiv, ako se ispostavi da ta viša vlast djeluje suprotno najboljim interesima škole (na primjer, oduzimajući joj sredstva u vrijeme smanjenoga financiranja), metode upravljanja vjerojatno treba izmijeniti kako bi se smanjili učinci i umanjila šteta.

Davanje ovlasti učiteljima kroz formalne odbore ili interesne skupine

Uključivanje učitelja u postupak donošenja odluka ne postiže se uvijek kroz formalne sastanke, a odluke ne treba uvijek donositi glasovanjem. U školi u kojoj su sudionici predani ostvarivanju zajedničkih načela i ciljeva konsenzus se često postiže tijekom slobodne rasprave. Učitelje ne treba sazivati na brojne sjednice da bismo širili demokraciju: upravo suprotno, porast broja sjednica može djelovati demoralizirajuće i kontraproduktivno. Često se radna skupina može sastati što je češće (ili rjeđe) potrebno da bi se donijela odluka o nekoj politici škole, a nakon toga biti raspuštena. Njeni se članovi mogu sami predlagati: oni koji su zainteresirani za ishod vjerojatno će se dobrovoljno javiti, iako je možda vaš zadatak da osigurate ravnotežu različitih mišljenja unutar skupine i uvažavanje dobre prakse: drugim riječima, zastupljenost manjina te otvorenost i pravičnost prilikom vođenja rasprave. Vlasti često formiraju radne skupine koje predlažu nacionalnu politiku, a onda se ne slažu s ishodom, pa ju ignoriraju. Nije mudro da ravnatelj ili ravnateljica škole postupaju na taj način!

Davanje ovlasti učenicima kroz formalne odbore ili interesne skupine

Teško je zamisliti demokratsku školu bez nekog formalnoga vijeća ili tijela koje zastupa učenike u srcu demokracije. Ono mora biti pravično i transparentno birano ako se kod učenika želi postići vjerodostojnost (mnogobrojni su savjeti kako osnivati takva tijela: vidi popis raspoloživih načina). Postoje i brojne druge mogućnosti uključivanja učenika u izradu školske politike i odluka, i to ne samo kod planiranja učeničkih aktivnosti (kao što su proslave i natjecanja) već i kod pitanja od važnosti za obrazovanje: u tim se odborima učenici bave pitanjima prehrane, discipline, znanja. Mogu se uključivati i u važne aktivnosti koje su u prošlosti pripadale samo učiteljima, a sada kada su uključeni i učenici, te su se aktivnosti osjetno poboljšale; na primjer, zapošljavanje i imenovanje učitelja; čak i nadzor nad izvođenjem nastave i širenje dobre prakse.



Niste zadovoljni sa nastavom? Imate li ideje?

Bla, bla, bla,
Bla, bla, bla, bla,
Bla, bla.....

Nemoj samo sjediti ne čineći ništa!

UČINI NEŠTO – RAZGOVARAJ SA ŠKOLSKIM VIJEĆEM.
School Council UK – www.schoolcouncils.org

Neformalna rješenja

Povjerenje i otvorenost su prevladavajuća stajališta

U školi koja je zaista predana na putu da postane demokratskom, ovaj se trend osjeća posvuda: u razredima, na sjednicama, po hodnicima. Povjerenje i otvorenost vrijednosti su koje se reproduciraju jednakom sigurnošću kojom se to događa sa strahom i zastrašivanjem u tradicionalnome autoritarnom okruženju. Smatrate li da ne osjećate to ozračje povjerenja u svojoj školi, pronađite jedan od načina (jedan od naših primjera ili bilo što drugo što vam se događa) na čemu možete pokazati kako se vašim učenicima (ili učiteljima) vjeruje. Počnite s malim primjerima: u početku ne trebate biti preambiciozni, a osim toga, ljudima treba mogućnost da nauče koristiti to povjerenje, preuzeti i istinski pokazivati odgovornost. Jednom kada je povjerenje poklonjeno, rijetko će se dogoditi da se višestruko ne vraća.

Aktivno sudjelovanje se potiče i nagrađuje

Kad učenici vraćaju povjerenje koje uživaju, demokratska će škola nastojati da ih se u tome ohrabruje i nagrađuje. Posebice ako poduzimate prve korake u tome smjeru, imat ćete potrebu da obznanite i pohvalite učenička postignuća. Nakon što uspiju u malim stvarima, zaželjet ćete (opet javno) pokloniti im povjerenje i u krupnim stvarima.

Postoje očite nagrade za učenike koji su aktivno uključeni. U školama i zemljama koje imaju tradiciju davanja formalnih ovlasti starijim učenicima kroz sustav „đaka-prefekta“ ili „pomagača“ takav se status na njih prenosi na strukturirani način (Naravno, takvi sustavi mogu biti čista suprotnost demokraciji i provoditi tradicionalne oblike autoritarnosti. Zaista, u Ujedinjenom Kraljevstvu, gdje je sustav đaka-prefekta uobičajen, vjerojatno ih samo manji broj škola koristi na demokratski način). Međutim, nagrade za aktivno sudjelovanje ne moraju biti dio sustava: učenici koji su glavni u tome sudjelovanju postaju vrlo uočljivi i uživaju poštovanje svojih vršnjaka – zbog toga što se jasno vidi da to i zaslužuju. Ako dodatno iskoristite mogućnost da javno priznate njihov doprinos uspjehu škole, oni će se osjetiti bogato nagrađenima.

Nevladine udruge se pozivaju u školu i aktivno su uključene u njezin rad

Demokratska škola pozitivno gleda na aktivno uključivanje drugih organizacija u svoj rad. Tako se roditeljske udruge, kulturne institucije i lokalne tvrtke pozivaju u školu kako bi pridonijeli obrazovanju njenih učenika i uzvratno iskoristili tu suradnju. Demokratska škola nije defenzivna. Ne osjeća se ugroženom od drugih organizacija koje dolaze i uključuju se u njezin rad pa u tome smislu ne postavlja nikakva ograničenja. Pozivati nevladine udruge u školu dobar je način rušenja barijera.

Učenike se ohrabruje da objavljuju svoja stajališta

Novine ili časopis koji sastavljaju i izdaju učenici oslobađa golemu energiju. Dopustiti ili ohrabrivati takvu aktivnost također je dobar način ukazivanja povjerenja jer svi vide da je za takvo što potrebna hrabrost! Što se događa ako kritiziraju učitelje? Ili školu? Ili vlast? Ili čak (nezamislivo!) ravnatelja ili ravnateljicu? Možda će biti potrebno da dogovorite granice – no takva rasprava otvara bezbrojne mogućnosti za stjecanje demokratskih vještina pregovaranja i postizanja kompromisa, pa čak i da se nauči cijeniti sloboda govora u demokratskome društvu koje karakterizira snošljivost prema različitostima.

Uključivanje učenika u savjetovanje, posredovanje i pružanje potpore

Budući da savjetovanje – pa očito i potreba za njim – postaje sve uobičajenije u školama diljem Europe, mladi se ljudi čine spremnima proći osnovnu obuku kako bi mogli djelovati kao neformalni savjetodavci, slušatelji, pomagači, a u slučaju sukoba, čak i kao posrednici. Oni koji postaju pomagači svojim vršnjacima ili njihovi mentori (termini koji se najčešće koriste u Ujedinjenom Kraljevstvu) zasigurno jednako mnogo nauče od vršnjaka kojima pomažu. Za školu je to još jedna mogućnost da prenese odgovornost na učenike i ima povjerenje u njihovo pružanje vrlo važne usluge u njihovoj mladoj zajednici. To može biti snažan i izrazito napredan oblik demokratskoga sudjelovanja.

Prostor za rekreaciju koristi osoblje i učenici

Ovo je primjer potencijalno spornoga pitanja, ali i pitanja kod kojega uvažavanje i pregovaranje mogu predstavljati vrijedno demokratsko iskustvo. Osoblje su zaposlenici koji imaju moralno i zakonsko pravo na odmor. Trebaju li oni zaseban prostor u kojem provode vrijeme odmora? Je li status učenika posve drugačiji?

Godine 1998. u jedno istraživanje koje je povezivalo školska vijeća i poboljšalo ponašanje u Ujedinjenom Kraljevstvu uključivalo je jednu školu gdje nije postojao zaseban prostor za osoblje u koji bi mogli pobjeći od učenika: nije bilo jasno proizlazi li takva odluka iz demokratskoga etosa. Upravo suprotno, činilo se da slijedi model pružanja usluge: učitelji su tu zbog učenika, pa im stoga uvijek moraju biti na raspolaganju i ne smiju se skrivati ni u kakve odvojene prostorije.

Davies, L. (1998), *School Councils and Pupil Exclusions*, Centre for International Education and Research, University of Birmingham (Školska vijeća i isključivanje učenika, Centar za međunarodno obrazovanje i istraživanje, Sveučilište u Birminghamu), objavila Školska vijeća (*School Councils UK*: www.schoolcouncils.org).

Ako škola nije spremna za raspravu o zajedničkim prostorima ili čak ni za plodnu raspravu o tome kada su učitelji na raspolaganju učenicima, a kada nisu, možda biste mogli razmisliti o zajedničkim aktivnostima. U nekim školama učitelji i učenici odlaze na trčanje ili zajedno koriste sprave u gimnastičkoj dvorani: bez obzira na njihovu dob, imaju iste potrebe da povećaju svoju fizičku kondiciju i izdržljivost, pa zašto onda to ne bi činili zajedno, učili jedni od drugih i poticali jedni druge? To je situacija u kojoj nema hijerarhije i autoriteta pa stoga predstavlja ugodan način širenja demokratske atmosfere u školi.



'Hvala što ste pristali da sa nama pogledate zahode...'

© School Councils UK

10. Zaključak

„Demokracija nije cilj, ona je put; ona nije postignuće, već proces... Kad to shvatimo i počnemo živjeti demokraciju, tek tada ćemo imati demokraciju.“

(Mary Parker Follet (1918), The New State, str. 58)

Do sada ste već mogli stvoriti sliku o tome koji su mogući putovi prema demokraciji u vašoj školi pa ćete prepoznati neke elemente školskoga života koji ovdje opisujemo: oni možda ukazuju na fazu u kojoj se sada nalazi vaša škola u različitim opisanim kontekstima. Ovaj priručnik opisuje samo nekoliko simptoma demokracije koji se mogu prepoznati u nekoj školi. Neke karakteristike svojim djelovanjem aktivno razvijaju demokraciju: u drugim slučajevima radi se o raspravi i pregovorima koji se o njima vode i koji će povećati razumijevanje i uvježbavanje demokracije u školi.

Nijedna se promjena u školi ne dogodi odmah: za sve je potrebno vrijeme prije nego što pusti korijen. Uvijek nam se čini da to traje vječno, no ne možete baš sve promijeniti odmah. Međutim, možete napredovati na područjima gdje osjećate da je napredak moguć. Ako pogledate unazad, nakon samo godinu-dvije dana bit ćete iznenađeni kada shvatite koliko je škola napredovala. Demokratska je promjena održiva: ona se usadi i raste, pod uvjetom da ustrajno na tome radite.

To je pravi put, iako može biti i mukotrpan. Postupke analize, planiranja i provedbe treba neprestano ponavljati. Prema tome, ako analizirate ključna područja – naša ili vaša – pomoću tablica u 4. poglavlju, utvrđujući osnovne vrijednosti i ponašanja (5. poglavlje) i potom planirate razvoj korak po korak (6. poglavlje) koji vam se čini obeshrabrujućim, ne smijete gubiti odvažnost. Možda se nećete odmah osjećati spremnima raditi po ovom metodičkom procesu. Možda ćete zaželjati izaći iz njega. Pogledajte jedan od primjera u ovom ili prethodnom poglavlju i odlučite možete li to primijeniti u svojoj školi. „Brza pobjeda“ na ograničenom, cjelovitom području može povećati vaše samopouzdanje – i pokazati da mislite ozbiljno.

Vijeće Europe je priredilo drugi materijal o ODG-u koji ćete možda poželjeti pročitati radi daljnjih informacija ili usporedbe. Na primjer, sličan se posao odvija i na sveučilištima. Za dodatno čitanje vidi popis izvora.

Širenje demokracije u nekoj školi može biti stresan zadatak. Po svojoj prirodi demokracija ugrožava stare hijerarhije i autoritete, a sukobi do kojih dolazi mogu biti bolni i iscrpljujući. Morate biti jaki: ne (kao što smo prethodno već rekli) jaki u smislu nefleksibilnosti i autoriteta, već jaki u smislu posjedovanja hrabrosti koja je potrebna da biste prihvatili stvarnost obilježenu neslaganjem, da biste bili otvorena uma i tražili konsenzus kroz pregovaranje i kompromis. Ako dopustite da vas vode tri osnovna načela ODG-a, nećete donositi pogrešne odluke: ako imate na umu činjenicu da napredujete korak po korak na putu do demokracije i da taj put nikad ne prestaje (kao što je 1918. napisala Mary Parker Follett), nadamo se da ćete pronaći i prijeko potrebno strpljenje!

Ne osjećajte se usamljenima. Demokracija podrazumijeva partnerstva – prema tome, radite sa svojim partnerima i oslonite se na njih kad vam je to potrebno. Demokracija se još uvijek razvija diljem Europe tako da ste samo dio velike skupine koja se neprestano povećava i u kojoj možete pronaći prijatelje i saveznike. Potražite ih, jer budući da ste demokrat i osoba koja demokratizira, dio ste matice, a ne rubnih događanja. Osim toga, svaki korak naprijed u školi donosi nagrade, osobne i institucionalne, koje će vas zasigurno ohrabriti i potaknuti vas na daljnje napore. Poboljšanje u školi i njezin sustav vrijednota postat će stvarnost. Prema tome, možete se radovati zabavi i određenom stupnju zadovoljstva koje će uvelike nadmašiti vrijeme iskušenja.

Teškoće su znatne, no nagrade su neizmjerne. Izazov demokracije je onaj pravi izazov! Nadamo se da će vam ovaj priručnik pomoći na tome putu i želimo vam da imate i hrabrosti koja vam je potrebna pa uspjeh sigurno neće izostati.

Sretno!

Dodatak I. Tablica planiranja

Ključno područje ODG-a – ili područje koje ste sami izabrali	U kojoj je fazi, po vašem mišljenju, vaša škola u odnosu na tri ODG načela? Sa stajališta: vodstva	ODG načela		
		Prava i odgovornosti (faza 1,2,3 ili 4.?)	Aktivno sudjelovanje (faza 1,2,3 ili 4.?)	Vrjednovanje različitosti (faza 1,2,3 ili 4.?)
		faza	faza	faza
		<i>(ukratko opišite karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>
Učenici		faza	faza	faza
		<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>
Učitelji		faza	faza	faza
		<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>
Roditelji		faza	faza	faza
		<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>
Zajednica		faza	faza	faza
		<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>	<i>(karakteristike)</i>

	Prava i odgovornosti	Aktivno sudjelovanje	Vrjednovanje različitosti
Akcija koju treba poduzeti za sljedeću fazu			
Tko će je poduzeti?			
Mjere/pokazatelji uspjeha			
Kada obaviti reviziju?			
Tko će obaviti reviziju?			
Rezultat revizije			

Dodatak II.

Svrha ovog dodatka je dati pregled sadržaja ovoga priručnika – obrazovne politike posljednjih godina i rad Vijeća Europe na obrazovanju za demokratsko građanstvo (ODG).

Upotreba ovoga priručnika i njegove implikacije bit će jasnije ako čitatelj **vodi računa o europskom i svjetskom obrazovnom kontekstu**, ima na umu napredak koji se dogodio u radu Vijeća Europe na planu ODG-a i ima reference za **druge alate i dokumente** koji pružaju daljnje informacije o politici i praksi ODG-a.

Obrazovna reforma: izazov za demokraciju

U posljednjih nekoliko godina dogodile su se mnoge obrazovne reforme u Europi i cijelom svijetu. Socijalni problemi koji danas pogađaju većinu zemalja, kao što je na primjer sve veća nezaposlenost, porast nasilja i socijalne nejednakosti, potaknule su nacionalne vođe da donesu reforme koje pridonose većoj kvaliteti obrazovanja, boljoj usklađenosti između obuke, zapošljavanja i potreba društva te obrazovanja okrenutoga vrijednostima kako bi se pojedince poučilo da zaista žive kao članovi društva.

Na 19. sjednici Stalne konferencije europskih ministara obrazovanja (Kristiansand, Norveška, 1997.) ministri su se složili o važnosti „potrage za boljom ravnotežom između ciljeva i svrhe srednjega obrazovanja, jednakoga statusa akademskoga i strukovnoga područja, stjecanja znanja i vještina i obrazovanja građana za demokratsko društvo.“

Novo obrazovno politike karakterizira naglasak na volji da se postigne veća učinkovitost uz što manji trošak i da se ta ekonomičnost kombinira s promicanjem demokratskih vrijednosti. Te se politike svode na četiri glavna cilja:

- povećanje stečenih vještina da bi se ispunili ekonomski zahtjevi
- obrazovanje za građanstvo i poštivanje ljudskih prava
- razvijanje obrazovnih partnerstava radi pospješivanja suradnje između škola, obitelji i raznih organizacija
- korištenje novih informacija i komunikacijskih tehnologija (NICT) u obrazovanju.

Obrazovanje za građanstvo i razvijanje obrazovnih partnerstava u Europi su ciljevi od posebne važnosti.

Posljednjih su godina europske zemlje pokazivale tendenciju izmjene svojih obrazovnih politika oko koncepta različitosti. Obrazovna se reforma usredotočuje na **socijalnu, kulturnu, vjersku i jezičnu različitost** koja sada obilježava europske zemlje u cilju odgovora na izazov postizanja društvene kohezije.

Uvažavanje **multikulturalnoga aspekta europskih društava** i pozornost koja se tome posvećuje u obrazovnoj sferi odražavaju nastojanje da se izgrade demokratska društva koja

poštuju različitost obrazovanjem svojih građana od najranije dobi. Jedna od svrha takva obrazovanja jest pobijediti probleme vezane uz ispadanje iz škole, isključivanje iz društva i stigmatizaciju.

Na 19. sjednici Stalne konferencije europskih ministara obrazovanja (spomenutoj u gornjem tekstu) ministri su iskazali uvjerenje da obrazovanje može odgovoriti na izazove s kojima su sada suočene europske zemlje na način da se, na primjer, „reafirmira vrjednota kulturne različitosti kao prihvatljiv izvor zajedničkoga bogatstva te da se poučavaju etičke vrijednosti utemeljene na poštivanju prava drugih, snošljivosti i solidarnosti, [i] borbi protiv rasizma i antisemitizma“.

Povijesno gledano, **djeci se pridaje sve veća važnost kao aktivnih sudionika u vlastitome obrazovanju**. U prošlosti su djeca imala pasivan status, no sada se od njih zahtijeva aktivno sudjelovanje u učenju. Slušati mlade, njihove težnje i osjećaje u školi te im pripisati dio odgovornosti za proces učenja relativno su novi zahtjevi koji pokazuju da obrazovne politike stalno napreduju prema obrazovanju koje će im omogućiti da sudjeluju i preuzimaju odgovornost te da idu korak po korak prema aktivnome građanstvu.

U međunarodnoj *Konvenciji o pravima djeteta* (1989) koju je potpisala ratificirala i 191 zemlja u članku 29 stoji da „obrazovanje djeteta treba usmjeriti prema punom razvoju djetetove osobnosti, nadarenosti, duševnih i tjelesnih sposobnosti.“ Donošenje i prihvaćanje te Konvencije značilo je velik korak naprijed u smislu položaja djece u društvu.

Više od dva desetljeća uloga obrazovanja u izgradnji pravednijega i demokratskijega društva koje iskazuje veće poštovanje ljudskih prava u središtu je teoretskih rasprava i istraživanja na području obrazovanja. Političke i socijalne promjene u europskim državama imaju velik utjecaj na osjećaj prema građanstvu, a ideja o obrazovanju za demokratsko građanstvo postupno je preuzela inicijativu.

Na prvoj neformalnoj *Konferenciji o obrazovanju za demokratski razvoj i stabilnost u jugoistočnoj Europi* (Strasbourg, 1999.) ministri prosvjete iz jugoistočne Europe izjavili su kako su „uvjereni da obrazovanje i suradnja u obrazovanju trebaju imati ključnu ulogu u razvijanju snošljivosti, međusobnoga razumijevanja i zajedničke svijesti o europskom kontekstu među njima i među državama članicama“.

Ideja o **uključivanju obitelji u obrazovni proces**, koja je najprije zaživjela u „alternativnim“ školama, sve je zastupljenija u obrazovnim reformama, koje sve više naglašavaju važnost tijesne veze između škole i obitelji. To će pomoći da se neke obitelji izvuku iz izolacije i da imaju pozitivan utjecaj na odnos djece prema školi. Ta ideja ukazuje na važnost školskoga okružja u obrazovnom eprocesu.

Na 20. sjednici *Stalne konferencije europskih ministara obrazovanja* (Krakow, Poljska, 2000.) dogovoreno je da obrazovanje za demokratsko građanstvo „promiče i da je promovirano kroz cjelovit školski pristup razvojem demokratskog školskog etosa, aktivnih metoda učenja i poučavanja sudjelovanjem učenika, studenata, nastavnoga osoblja i roditelja u donošenju odluka te, koliko god je to moguće, u određivanju formalnoga i neformalnoga kurikuluma“.

Posljednjih godina u Europi **ovlasti središnjih vlasti** u obrazovnoj sferi prenose se na regije ili obrazovne ustanove. Taj prijenos ovlasti daje školama veći manevarski prostor, povećavajući njihovu mjerodavnost za razvijanje tješnjih veza s obrazovnom zajednicom u širem smislu i omogućujući im da u postupku donošenja odluka primjenjuju istinsku participatornu demokraciju.

Ojačano tom decentralizacijom uključivanje roditelja pomaže pri pokretanju dijaloga i promicanja sudjelovanja cijele obrazovne zajednice u obrazovanju djece.

Obrazovna reforma u Europi i diljem svijeta tako pokazuje da je **škola poluga za izgrađivanje demokracije**.

Međutim, prema C. Bîrzéi i Sveeuropskim studijima o obrazovanju za politiku demokratskoga građanstva,¹ **između usvojenih politika i prakse postoji velik jaz**. Nadalje, nedavne studije očitó pokazuju da **mladi Europljani gube zanimanje za politiku i postaju sve manje angažirani u izgradnji civilnoga društva**.

Zato Vijeće Europe radi na **pribavljanju alata za lokalne igrače** kako bi mogli izravno provoditi aktivnosti usmjerene prema izgrađivanju demokratskijega školskog okružja.

Djelovanje na lokalnoj razini pomaže pri **premošćivanju priličnoga jaza između politike i stvarne prakse**. Osim toga, obrazovni igrači koji djeluju na lokalnoj razini mogu izravno ocijeniti rezultate svoga rada i **usmjeriti svoje aktivnosti u skladu s kontekstom u kojem djeluju**.

To je svrha ovoga priručnika. On ravnateljima škola, rukovoditeljima, direktorima i učiteljima nudi sredstva za promicanje demokratskoga upravljanja njihovim školama.

Od izgradnje politike do prakse u obrazovanju za demokratsko građanstvo (ODG) u Vijeću Europe

Od svoga osnivanja 1949. godine Vijeće Europe radi na uspostavljanju tješnje zajednice između svojih članica te jačanju demokracije i poštivanja ljudskih prava u Europi.

Obrazovanje je ključna sfera aktivnosti u ostvarivanju tih ciljeva i smatra se jednim od stupova demokracije: Vijeće Europe smatra demokraciju procesom učenja i provodi svoju obrazovnu politiku i aktivnosti radi izgrađivanja demokratskijega europskoga društva.

Obrazovne i kulturne aktivnosti Vijeća utvrđene su u Europskoj kulturnoj konvenciji iz 1954. godine koju je do sada potpisalo 48 zemalja.

Odlučno da obrazovanje učini sredstvom za obrazovanje aktivnih i odgovornih građana, Vijeće Europe iniciralo je projekt **Obrazovanje za demokratsko građanstvo (ODG)** koji

¹ C. Bîrzéa, „Dio 1: ODG politika u Europi – sinteza“, studije o obrazovanju za politiku demokratskoga građanstva, Vijeće Europe, Strasbourg, 204, ISBN 92-871-5608-5.

je službeno lansiran 1997. godine. Cilj projekta bio je **utvrditi koje vrijednosti i vještine pojedinci trebaju imati da bi postali aktivnim građanima te kako ih mogu steći i prenositi na ostale.**

Obrazovanje za demokratsko građanstvo je **odgovor na glavne izazove s kojima su suočena društva u kojima živimo**, uključujući povećanje nesnošljivosti i rasizma u Europi, porast individualizma, diskriminacije i društvene isključenosti, nizak stupanj uključenosti u politiku i civilne poslove te nedostatak povjerenja u demokratske institucije.

Projekt se odvijao u dvije faze: prva (od 1997. do 2000.) služila je za jasno definiranje koncepcije ODG-a, razvijanje strategije i utvrđivanje teorijska osnove za politiku ODG-a.

U drugoj fazi (od 2001. do 2004.) ti su rezultati iskorišteni za razvijanje političkih standarda ODG-a i njihova usvajanja i primjene u državama članicama. Stručnjaci su analizirali i praktične teškoće u raznim državama članicama.

Naposljetku, uspostavljanje sve-europske mreže nacionalnih koordinatora omogućilo je Vijeću Europe jasniju sliku situacije i omogućilo mu poduzimanje primjerenije akcije u svakoj državi članici. To je olakšalo i zadatak vođenja i koordiniranja rada na projektu na lokalnoj razini.

Odbor ministara Vijeća Europe proglasio je 2005. godinu godinom građanstva kroz obrazovanje, potvrđujući tako da je **ODG u središtu europskih nastojanja.**

Što je ODG?

Obrazovanje za demokratsko građanstvo niz je praktičnih postupaka i aktivnosti smišljenih da ljude pripreme za život u demokratskome društvu, osiguravajući im ostvarivanje njihovih prava i odgovornosti. Ono uključuje obrazovanje za ljudska prava, građansko obrazovanje i međukulturalno obrazovanje.

ODG je jako tijesno povezan s idejom sudjelovanja, jer nitko ne može prijeći na demokratsko građanstvo ako ga zaista u praksi ne primjenjuje.

Prikazivanje različitih faza u radu Vijeća Europe na tome području olakšat će razumijevanje početaka i daljnjega razvoja toga procesa.

Obrazovanje za demokratsko građanstvo pojavilo se početkom 1990-ih kao prioritet u obrazovanju u sklopu Vijeća Europe i snažno je obilježilo njegove aktivnosti, posebice kroz pet ključnih događaja:

1. Drugi sastanak na vrhu šefova država i vlada država članica Vijeća Europe (Strasbourg, 10.-11. listopada 1997.) na kojem su **obrazovanje za demokratsko građanstvo i obrazovanje za ljudska prava proglašeni prioritetnim područjima Vijeća Europe.** Tada je službeno i lansiran ODG projekt.

Prvi sastanak na vrhu šefova država i vlada održan u Beču 1993. godine usredotočio se na pitanja manjina koja su bila glavna briga 1990-ih i već je tada stavljen snažan naglasak na potrebu za pluralističkim političkim upravljanjem društvom, na teškoće da se to provede i potrebu da se donesu mjere koje će osnažiti poštivanje razlika.

2. Budimpeštanska deklaracija o pravima i odgovornostima građana (Deklaracija i program obrazovanja za demokratsko građanstvo, utemeljena na pravima i odgovornostima

građana – koju je odbor ministara usvojio na svojem 104. zasjedanju 7. svibnja 1999.). Ta deklaracija **prepoznaje ključnu ulogu ODG-a u izgrađivanju demokratskoga društva koje obilježava društvena kohezija i poštivanje razlika**. Odbor ministara proglasio je da ODG:

„II. osposobljava muškarce i žene za aktivno sudjelovanje u javnome životu i odgovorno upravljanje svojom sudbinom i sudbinom svoga društva

III. teži usaditi kulturu ljudskih prava koja će osigurati puno poštivanje tih prava i razumijevanje odgovornosti koje iz njih proizlaze

IV. priprema ljude za život u multikulturalnome društvu i za znalački, razborit, snošljiv i moralan odnos prema razlikama

V. jača društvenu koheziju, uzajamno razumijevanje i solidarnost“.

3. Rezolucija Konferencije europskih ministara obrazovanja prihvaćena u Krakovu 2000. godine naglašava **važnost demokratskoga okružja za učenje, partnerstva između svih zainteresiranih strana u obrazovnoj zajednici i sudjelovanje učenika**.
4. Preporuka Odbora ministara država članica o obrazovanju za demokratsko građanstvo (donijeta 16. listopada 2002. na 802. zasjedanju zamjenika ministara) potvrđuje **temeljnu važnost razvijanja obrazovanja za demokratsko građanstvo radi postizanja sigurnosti, stabilnosti i razvoja demokratskih društava**.

Odbor ministara utvrđuje:

„da je obrazovanje za demokratsko građanstvo čimbenik društvene kohezije, međusobnoga razumijevanja, međukulturalnoga i međuvjerskoga dijaloga i solidarnosti, da pridonosi promicanju načela ravnopravnosti između žena i muškaraca, potiče uspostavljanje skladnih i miroljubivih odnosa u narodima i između njih, jača obranu i razvoj demokratskoga društva i kulture; da obrazovanje za demokratsko građanstvo, u najširem mogućem smislu, mora biti srž reforme i provedbe obrazovne politike“.

5. Deklaracija europskih ministara obrazovanja o međukulturalnom obrazovanju u novom europskom kontekstu (Stalna konferencija europskih ministara obrazovanja, 21. sjednica, Atena, Grčka), 10.-12. studenoga 2003.). Ta Deklaracija uvodi ideju o važnosti demokratskoga upravljanja u školama. Europski ministri izjavili su da Vijeće Europe mora:

„pružati potporu inicijativama i eksperimentima koji se odnose na demokratsko upravljanje školama, posebice sklapanjem partnerstava, sudjelovanjem mladih i suradnjom sa zajednicama, roditeljima i civilnim društvom; prepoznati modele dobre prakse na području demokratskoga upravljanja i osiguranja kvalitete u školama te njegove potencijalne korisnike pripremati da ga koriste“.

Ti službeni tekstovi pokazuju **važan i stalan napredak u prepoznavanju važnosti obrazovanja za demokratsko građanstvo** za društvo budućnosti i raspravljanju o načinima i sredstvima, metodama i dobrim praksama provedbe ODG-a.

Učenje o demokraciji sada je deklariran cilj u obrazovnim sustavima svih europskih zemalja; ODG se ili izričito smatra obrazovnim ciljem ili je ugrađen u planove i programe kao posebna tema. Tako usprkos velikim razlikama između njihovih obrazovnih sustava i pogleda na obrazovanje sve države članice sada shvaćaju važnost obrazovanja za demokratsko građanstvo.

Projektu ODG-a Europska Unija pruža aktivnu potporu i ujedno surađuje u njegovu razvoju. On je u središtu partnerstva s drugim međunarodnim organizacijama: UNESCO-om, UNICEF-om, OECD-om i OESS-om.

Na osnovi tih političkih odluka Vijeće Europe radi na provedbi ODG-a u državama članicama kroz:

- održavanje seminara i savjetovanja
- organiziranje aktivnosti u državama članicama kroz škole i/ili nevladine udruge
- stvaranje alata kao što su ODG paketi koji sadrže priručnike za obrazovne stručnjake
- organiziranje Europske godine građanstva kroz obrazovanje (2005.).

Ovaj Priručnik, jedan od alata iz ODG paketa, izradilo je Vijeće Europe kako bi pružilo potporu i predložilo metode svima onima koji su uključeni u upravljanje školama u Europi, a koji svoju školu žele učiniti demokračnijom.

Priručnik je dio trajnoga rada Vijeća Europe na projektu obrazovanja za demokračsko građanstvo i Europskoj godini građanstva kroz obrazovanje 2005. S naglaskom na upravljanju, Priručnik je alat za izravno djelovanje u školama, koji istodobno odražava godine pomnoga političkoga razmišljanja i velik raspon praktičnoga iskustva europskih zemalja posljednjih devet godina.

Obrazovanje za demokračsko građanstvo i demokračsko upravljanje

Važnost demokračskoga upravljanja uskoro je postala očita u projektu Obrazovanje za demokračsko građanstvo. Slogan „**učiti i živjeti demokračiju**“ ukazuje na potrebu iskušavanja demokračije u školi kako bi se prirodno i spontano usvojile vrijednosti i praksa demokračskoga građanstva.

Od 2004. godine Vijeće Europe namjerava sastaviti priručnik o demokračskome upravljanju u školama.

U siječnju 2006. godine Vijeće je održalo prvi sastanak radne skupine za demokračsko građanstvo koja je inicirala ovaj Priručnik. Stručnjaci koji su nazočili sastanku definirali su koncepte demokračskoga upravljanja i izradili osnovnu skicu priručnika koji je zamišljen kao sredstvo kojim se služe škole.

Drugi alati za primjenu ODG-a u praksi – na lokalnoj razini

Kao dio projekta Europske godine građanstva kroz obrazovanje Vijeće Europe želi doprijeti do političara, učitelja i svih koji rade s djecom i u obrazovanju (formalno i neformalno). Stoga Vijeće izrađuje nekoliko pomoćnih materijala za ljude zainteresirane za ODG.

Paket za ODG

Jedan od tih pomoćnih materijala, **paket ODG-a** (u pripremi), sastoji se od niza dokumenata i alata za osmišljavanje i provedbu politike i prakse obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava u svim sektorima obrazovanja.

Dostupni su sljedeći alati:

- **Alat 1: Alat za ključna pitanja ODG politike**

Namijenjen donositeljima odluka na svim razinama obrazovnog sustava. Sadrži Pojmovnik obrazovanja za demokratsko građanstvo, Sveeuropski studij o politici za obrazovanje za demokratsko građanstvo i Alat o ključnim pitanjima obrazovanja za demokratsko građanstvo“.

- **Alat 2: Alat za demokratsko upravljanje u obrazovanju**

Namijenjen kreatorima politike, rukovoditeljima u obrazovanju i upraviteljima, voditeljima škola i ravnateljima, učenicima, roditeljima i organizacijama u zajednici. Sastoji se od Priručnika koji držite u rukama i publikacije Demokratsko sudjelovanje u školama i Građanski stavovi među europskim adolescentima: Analiza podataka iz IEA Studije o građanskome obrazovanju.

- **Alat 3: Alat za obuku nastavnika za ODG i OLJP**

Namijenjen stručnjacima koji obrazuju učitelje, učiteljima, voditeljima škola i ravnateljima, koordinatorima izradbe planova i programa, nevladinim udrugama i ostalim organizacijama u zajednici. Priručnik pod nazivom Alat za obrazovanje učitelja o pitanjima obrazovanja za demokratsko građanstvo i obrazovanje za ljudska prava.

- **Alat 4: Alat za ocjenjivanje kvalitete ODG-a**

Namijenjen voditeljima škola i ravnateljima, koordinatorima za izradu planova i programa, učiteljima, stručnjacima za obrazovanje učitelja, voditeljima u obrazovanju i upraviteljima. Temelji se na rezultatima projekta za ocjenjivanje kvalitete i razvoja škole koji vodi Centar za studij politike obrazovanja (CEPS).

Ostale publikacije: obrazovni materijal

- **Priručnik COMPASS o obrazovanju za ljudska prava**

COMPASS je zamišljen kao dio Programa za obrazovanje mladih za ljudska prava koji vodi Uprava za mlade i šport Vijeća Europe. Cilj je programa staviti ljudska prava u središte rada mladih te na taj način staviti obrazovanje za ljudska prava u središte obrazovanja.

- **Skup alata za obuku – „T-kits“**

Ovo su tematske publikacije koje su napisali iskusni stručnjaci za obrazovanje mladih te drugi stručnjaci. To su pristupačni priručnici koji služe za obuku i učenje. Skup alata sastavila je Uprava za obrazovanje mladih.

- **Europska povelja za demokratske škole bez nasilja**

Na inicijativu Vijeća Europe mladi iz cijele Europe donijeli su Europsku povelju za demokratske škole bez nasilja na osnovi temeljnih vrijednosti i načela koja su zajednička svim Europljanima, posebice onih iz Konvencije o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda.

- **DOMINO**

Priručnik za obrazovanje vršnjačkih skupina za borbu protiv rasizma, ksenofobije, antisemitizma i nesnošljivosti (3. izdanje) (2005).

- **Obrazovni paket**

Ideje, resursi, metode i aktivnosti za neformalno međukulturalno obrazovanje za mlade i odrasle (2005).

- **Europska konvencija o ljudskim pravima – polazište za učitelje**

Informativne stranice o obrazovanju za ljudska prava. Osvještavanje ljudskih prava u razredu.

Dodatna literatura

EDC policies and regulatory frameworks (ODG politika i propisi) (2003)
ISBN 92-871-4949-6

Responsibility: from principles to practice – Proceedings (Odgovornost: od principa do prakse – Postupci) – Delfi, listopad 1999 (2001)
ISBN 92-871-4511-3

EDC Words and Actions (ODG: Riječi i djela) (2001)
ISBN 92-871-4507-5

Concepts of democratic citizenship (Koncepti demokratskog građanstva) (2001)
ISBN 92-871-4452-4

Adopted texts on education for democratic citizenship (Prihvaćeni tekstovi o obrazovanju za demokratsko građanstvo) (2003)
ISBN 92-871-5167-9

Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (Kultura mladih, životni stilovi i građanstvo) (2000)
ISBN 92-871-3984-9

Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies (Obrazovanje za demokratsko građanstvo: metode, praksa i strategija – Izvještaj) (2001)
ISBN 92-871-4509-1

Learning democracy: education policies within the Council of Europe (Učenje demokratije: obrazovne politike u Savjetu Evrope) (2005)

Internet

Za informacije o obrazovanju za demokratsko građanstvo i ODG projektu vidi internet stranicu:
<http://www.coe.int/edc/en>

Literatura

Demokracija i demokratsko upravljanje školama

- Apple, M and Beane, J (1995) Democratic schools Buckingham, Open University Press
- Audigier, F (1989) Teaching about society, passing on values: Council of Europe Publishing
- Berg, G (1981) Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell
- Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds) (1995) Creating and managing the democratic school London, Falmer Press
- Davies, L (1998) School councils and pupil exclusions Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham UK (published by School Councils UK www.schoolcouncils.org)
- Flutter, J and Ruddock, J (2004) Consulting Pupils: what's in it for schools?, London, RoutledgeFalmer,
- Halász, Gabor (2003) Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on "Intercultural education: Managing Diversity, strengthening Democracy" Budapest/Athens
- Hannam, D H (2001) A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools: London, Community Service Volunteers (CSV) – online at www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf
- Harber, C and Meighan, R (eds) (1989) The Democratic School Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (1992) Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (ed) (1995) Developing democratic education Ticknall UK, Education Now Books (available through www.edheretics.gn.apc.org)
- Harber, C (1996) Small schools and democratic practice, Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Inman, S and Burke, H (2002) Schools Councils: an apprenticeship in democracy? London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
- Ruddock, J, Chaplain, R and Wallace, G (eds) (1996) School improvement: what can pupils tell us? London, David Fulton Publishers
- Trafford, B (1997) Participation, power-sharing and school improvement Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)
- Trafford, B (2003) School councils, school democracy, school improvement: why, what, how Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Školska vijeća/učenički parlamenti i vrijeme za druženje

- Mosley, J (1996) Quality circle time in the primary school Wisbech, LDA
- Mosley, J and Tew, M (2000) Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice London, David Fulton Publishers

Second Strike Productions 2005?	Second Strike Productions Resource Kit: Audit the SRC (Student Council): Ivanhoe, Victoria Australia, www.second-strike.com
School Councils UK various	A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: www.schoolcouncils.org
Trafford, B (2006)	Raising the student voice: a framework for effective school councils Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Društvo koje se mijenja

Fullan, M 2001	Leading in a Culture of Change, San Francisco, US; Jossey & Bass
Hargreaves, A 2003	Teaching in the Knowledge society, Maidenhead, UK; Open University Press
Putnam, R 2001	Bowling alone: the collapse and revival of American community New York, Simon and Schuster Ltd
Ridderstrale, J and Nordstrom, K 2001	Funky Business, London UK; Financial Times Prentice Hall
Sennett, R 2000	The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work in the New Capitalism London UK; W.W. Norton & Company Ltd

Statistika

2006	Education at a Glance, OECD Publishing, Paris See also www.oecd.org/edu/eag2006 .
------	--