

# **Demokratsko upravljanje školama**

Elisabeth Bäckman i Bernard Trafford

Izdavaštvo Savjeta Evrope

*Mišljenja iznijesena u ovom radu isključivo su mišljenja autorâ i ne odražavaju nužno službenu politiku Savjeta Evrope.*

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

Naslovnica: Graphic Design Workshop, Savjet Evrope

Oprema (Prelom): Ogham/Mourreau

Council of Europe Publishing (Izdavaštvo Savjeta Evrope)

F-67075 Strasbourg Cedex

<http://book.coe.int>

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

© Savjet Evrope, januar 2007. (Originalno Englesko izdanje)

Juni 2008. (Prevod na Bosanski jezik)

Štampano u Savjetu Evrope.

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
2. Šta je demokratsko upravljanje školama?.....	9
3. Koje su prednosti demokratskog upravljanja?.....	11
4. Ključna područja za demokratsko upravljanje školama: prva analiza.....	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: Saradnja, 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 Evrope.....	73
9. Demokratsko upravljanje: obrasci i zajednička obilježja .....	83
10. Zaključak.....	89
Dodatak I. Tabela planiranja .....	91
Dodatak II. ....	93
Izvori .....	103



# 1. Uvod

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

## Koja je svrha ovog priručnika?

Ovaj priručnik je 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*, iako pri tome ne smijemo zaboraviti da taj naziv uključuje populaciju od najmlađe djece (koja nikada nisu premlada da žive i uče demokratiju i demokratsko građanstvo), do mladih adolescenata.

Ovaj alat je zamišljen da čitateljima pomogne da procijene kako njihova škola pridonosi ODG-u učenika, a time i njihovoj pripremi za preuzimanje uloge odraslih građana u demokratiji, promatranjem kako škola svakodnevno funkcioniše – te kako se ljudi ponašaju. Dakle, nije riječ o tome da se u školama podučava o građanstvu, teoriji ili načelima demokratije, demokratskom odgoju i obrazovanju ili čak ODG-u. Svrha praktičnog alata je da premosti jaz između teorije (npr. pitanja „Kako mlade ljude pripremamo da postanu odrasli, demokratski orijentisani sudionici u društvu?“) i prakse (npr. odgovora „Tako da im osiguramo iskustveni doživljavaj demokratije, i to u svakom segmentu i na svakoj razini života u školi“). Zato priručnik započinje sa nekoliko definicija, opisuje način osmišljavanja putovanja u demokratiju, pomaže čitateljima da procijene 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.

## Kome je namijenjen ovaj priručnik?

Nijedna demokratija nije savršena, nijedna škola nije besprijekorna, pa prema tome nijedna škola nije savršeno demokratska! Veliki dio ovog 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 funkcionisati. Autori glavnog dijela priručnika ni u kom slučaju ne žele da budu izuzeti! Oboje su aktivni direktori i shvataju da nipošto nisu jedine osobe u školi koje imaju ovlasti i autoritet opisan u prethodnom tekstu. Ipak, prva osoba u školi koja će vjerovatno pročitati ovaj tekst (prije nego što ga, nadamo se, prosljedi ostalima) je direktor, a bez aktivne potpore i rada direktora ili direktorice mala je vjerovatnoća da će demokratija pustiti korijen i rasti: zato se u tekstu naizmjenično upotrebljavaju pojmovi

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

Međutim, u demokratiji postoje i drugi sudionici. Ovim priručnikom se jednako uspješno mogu služiti sve osobe kojima je stalo do uspjeha škole. Učenici – djeca i mladi (sa stanovišta ovog priručnika) u dobi od četiri (ili manje), do 20 (ili više od 20) godina, neovisno o tome jesu li uključeni u obaveznu školu, univerzitet, tehničko ili stručno obrazovanje na višoj školi, ili na radnom mjestu – osobe su koje pokazuju veliki 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 samog početka školovanja, kada najmlađa djeca lako upijaju i žive u skladu sa vrijednostima i praksom demokratije.

Roditelji i šira zajednica zainteresovani su za način podučavanja i za naučeno. Učitelji, instruktori i ostali zaposleni 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 sudionike u procesu odgoja i obrazovanja mladih.

## **Zašto?**

Zašto bi voditelji i sudionici u odgoju i obrazovanju trebali proraditi ovaj priručnik i vrednovati i planirati svoj put prema demokratskijem pristupu obrazovanju? Sljedeća dva poglavlja pomoći će vam da odgovorite na to pitanje. Ukratko, u njihovom interesu je da to učine. Demokratski uređena škola, koja dobro funkcionira, neće samo unapređivati ODG i pripremati svoje učenike da postanu angažovani i demokratski obrazovani građani; ona će na taj način postati i mnogo sretnija, kreativnija i uspješnija ustanova. Vrijednost koja se tako ostvaruje je velika: količina istraživanja o tome se stalno povećava. Prema tome, ovaj priručnik ne opisuje samo put koji je ispravan sa moralnog stanovišta: krenuti putem demokratije 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 sa čitateljem. Kroz cijeli priručnik ga pozivamo da pojedine mjere različitog stepena demokratske prakse u načinu rukovođenja školom poredi sa stanjem u svojoj školi. To je prvi korak u tom procesu. Započinite procjenom gdje se vi i vaša škola u ovom trenutku nalazite, a završavate planiranjem koraka koje je potrebno poduzeti da biste je demokratski unaprijedili, uz savjet i ohrabrenje koji će vam, nadamo se, na tom putu pomoći. Opisaćemo situacije ili pokazatelje koje smatramo zajedničkim i pozvati vas da naša stajališta uporedite sa svojim iskustvom. Vjerujemo da je to koristan način zajedničkog rada kolega koji se bave istim poslom.

Ovom metodom ćemo vas prvo provesti kroz dva kratka poglavlja i objasniti šta podrazumijevamo 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 tabele 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 četiri faze demokratskog razvoja koje se mogu prepoznati u školi, od 1. faze gdje nema ni traga demokratskoj aktivnosti (postoji stara – autoritarna), do izrazito naprednog oblika demokratskog života (4. faza).

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

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

Sljedeće poglavlje donosi više primjera dobre prakse širom Evrope. 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 demokratiji: primjer dobre prakse može čitateljima dati ideju o strategijama koje mogu isprobati u svojim školama.

Dodatak I. je prazna tabela koja će vam omogućiti vlastitu analizu, prihvatajući pristup opisan u priručniku. I na kraju, Dodatak II. koji je pripremila Delphine Liégeois, konsultantica pri Savjetu Evrope, daje pregled konteksta ODG-a s obzirom na odgojno-obrazovne politike u Evropi, te prikaz rada Savjeta Evrope.

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

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





## 2. Šta je demokratsko upravljanje školom?

Direktori škola moraju uzeti u obzir mnoge važne faktore u svom operativnom i strateškom poslu, npr. zakonodavstvo, kurikulum, lokalne vlasti, roditelje, učenike, finansijska sredstva, socioekonomsko okruženje, konkurenciju itd. Mnogi od tih faktora se neprestano mijenjaju i izvan su nadzora direktora škole. Međutim, kvalitetno upravljanje nije dovoljno. Direktor škole danas radi „u više-manje decentralizovanom sistemu koji se temelji na složenom međudjelovanju mnogih autonomnih partnera“.<sup>1</sup> 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, učestvovanju učenika, zaposlenih i ostalih sudionika 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 ta dva pojma. Dok se pojam „upravljanje“ upotrebljava da bi se naglasila otvorenost škola i odgojno-obrazovnih sistema, pojam „rukovođenje“ upotrebljava se da bi se istakle tehničke i instrumentalne dimenzije upravljanja. Upravljam stvarima ili ljudima čije se ponašanje ne može u potpunosti predvidjeti (npr. zbog postojanja autonomnih jedinica koje mogu zagovarati svoje interese i pregovarati o alternativnim rješenjima). Rukovodimo stvarima ili ljudima 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 uputstva i naređivati, jer smatramo da imamo snažno i legitimno pravo da to uradimo. Kada govorimo o odgojno-obrazovnim sistemima, radije upotrebljavamo naziv „upravljanje“. Kad govorimo o školama kao organizacionim 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 upotrebi pojma „upravljanje“.

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

### Moralni razlozi

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

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

<sup>2</sup> Opšta deklaracija o ljudskim pravima, 1948.

<sup>3</sup> Konvencija o pravima djeteta, članci od 12. do 14., UN 1989.

unapređivati demokratske vrijednosti u društvu, moramo ih primjenjivati u svakodnevnom životu. To je od posebne važnosti za rukovodioce svih vrsta organizacija, a posebno škola.

## **Politički razlozi**

Istinska težnja demokratiji u državi mora biti očigledna, a demokratsko ponašanje se mora praktikovati od najranijeg uzrasta. U starim demokratijama postoji velika opasnost da mladi ljudi demokratiju uzmu zdravo za gotovo i time izgube zanimanje za sudjelovanje. Ako je historija demokratije kraća, a temelji nestabilniji, svaki zastoje u primjeni tog 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 demokratiju vjerovatno će ojačati i bićete spremniji aktivno učestvovati 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. Sa druge strane, upravo zbog toga su današnji mladi ljudi dosad najinformisanija generacija. Kako onda podučiti 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 grupnog prema individualnom 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 udruženjima. Umjesto toga, mnogo se češće javlja osjećaj otuđenja od škole, povlačenje od stvarnog angažmana u djetetovom obrazovanju ili čak roditeljsko prešutno odobravanje djetetovog nepohađanja škole. U zajednicama, odnosno društvima u kojima je to moguće, roditelji mogu dijete preseliti u drugu školu. Svaki takav ishod ima izrazito negativan uticaj na djetetov odgoj i obrazovanje, na školu ili na oboje. Zato, da bi se povećalo zanimanje za aktivno građanstvo, našoj djeci moramo tokom godina u kojima se oblikuju kao ličnosti, pokazati da učestvovanje u zajedničkim odlukama zaslužuje svaki napor – i da osim toga pruža i zadovoljstvo.

Društvo se mijenja brzo i neprestano. Ovdje moramo spomenuti neke stvari sa kojima se moramo nositi na početku 21. vijeka. Preduzeća i ljudi sele se sa 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 domašaja demokratskog nadzora sa kojima je u interakciji. Sa druge strane, moramo priznati i sve pozitivne strane globalizacije na naše svakodnevne živote, posmatrati 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 sudionikâ, kao što su učenici, u odlučivanje, obično se tiče discipline. Ako učenici ne mogu slijediti stroga i jednostavna pravila sa 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 bolje održivo 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 učenika do učenika. U demokratskoj atmosferi učenicima se daje više slobode da izaberu način učenja, te barem u određenoj mjeri i u tome šta će učiti. Problemi lošeg uspjeha i pomanjkanja motivacije često se smanjuju ako se učeniku omogući veća sloboda u odabiru šta i kako će učiti i, ako je to moguće, u načinu ocjenjivanja.

Gustav Trolen podučava historiju u gimnaziji u Tullingeu, višoj srednjoj školi (upper secondary school) u Švedskoj. Tokom održavanja kolegija, učenik može odabrati pisanje referata, pisanje tradicionalnog testa sa 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 grupa ljudi provodi mnogo vremena zajedno tokom relativno dugog razdoblja, uvijek postoji opasnost od sukoba. Razlike i manjak razumijevanja u školskoj sredini mogu lako dovesti do netolerancije, diskriminacije, vršnjačkog zlostavljanja, pa čak i nasilja. U autoritativnom okruženju, u kojem su status i društveni položaj važniji od npr. individualnih prava, ljudi osjećaju da je potrebno stvarati saveze za zaštitu ili ostvarivanje lične koristi da bi opstali. To je plodno tlo za diskriminaciju i vršnjačko zlostavljanje. Uspijete li usaditi osjećaj uzajamnog poštovanja, školsko dvorište ćete vjerovatno učiniti ugodnijim i sigurnijim.

#### 4. ... čini školu konkurentnijom

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

Moderni evropski 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 stavovima. Ako roditelji imaju utisak da se sa njihovim djetetom ne postupa sa dužnim poštovanjem, mogu postati neprijateljski raspoloženi prema školi – ili, gdje je to moguće, promijeniti školu.

## **5. ... osigurava trajnu demokratiju u budućnosti**

Djeca ne rade onako kako im kažemo da bi trebali; ona rade isto ono što i mi radimo. Beskorisno je govoriti o demokratiji u našim školama ako je i sami ne praktikujemo. Nije dovoljno učenicima omogućiti da odlučuju samo o jednostavnim stvarima, npr. o boji zidova u razredu koje je potrebno obnoviti. Oni moraju imati mogućnost uticaja i tako naučiti odgovornost stvarnog učestvovanja u pitanjima koja su bitna za učenje i njihov svakodnevni život u školi, kao što su, da spomenemo samo neka, nastavne metode, principi (politiku) škole, planiranje semestra, budžetska pitanja i zapošljavanje novih radnika. 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 Evropi 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 faktore e, npr. ugodnija radna atmosfera u školi – a da se pri tome ne bojite da će vas to odvesti u kaos i nered.

## 4. Ključna područja za demokratsko upravljanje školom: prva analiza

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

Jedan od načina za takvu procjenu je da uzmete jedan aspekt škole i vidite kako škola funkcionira na tom području u odnosu na tri principa za ODG Savjeta Evrope (vidi Dodatak II.). Principi su sljedeći:

- prava i odgovornosti
- aktivno učestvovanje
- 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 demokratiji ili je posve autoritativno. Utvrdili smo četiri takva ključna područja:

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



*Savjet učenika 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 obim širok. Način na koji se školom upravlja, školu vodi i smatra odgovornom, neminovno je ključni faktor do koje je mjere njeno djelovanje demokratsko. Isto tako, ako prihvatimo da su odgoj i obrazovanje (ili trebaju biti) usmjereni na vrijednosti, tada te vrijednosti moraju biti duboko usađene u vrijednosti demokratije, želi li škola unapređivati ODG: zato je drugo područje ključno.

Treće ključno područje može se činiti čudnom mješavinom tema, ali među njima postoji sinergija: sve su međusobno povezane. „Saradnja i komunikacija“ odnose se na način na koji škola funkcionira u svom okruženju i kako reaguje na to okruženje, na zajednicu kojoj služi, ali i na učenike zbog kojih postoji, te na njihove roditelje koji su također sudionici. „Saradnja i komunikacija“ su također umnogome povezani sa stepenom u kojem je škola aktivan i spreman partner drugim organizacijama: npr. obraća li se lokalnoj poslovnoj zajednici samo radi novca ili pokušava sa tom zajednicom stvoriti pravi uzajamni dvosmjerni odnos na korist obje strane? „Konkurentnost i samoodređenje“ povezani su u okviru istog ključnog područja, jer težnja poboljšanju škola širom Evrope (koje je u mnogim zemljama povezano sa stmosferom konkurencije među školama koju stvara država) može, ako se pomno ne nadzire, izrazito negativno djelovati na saradnju i komunikaciju. Tako procjena na tom području vjerovatno uključuje procjenu mjere do koje škola može držati u ravnoteži napetosti između saradnje i konkurentnosti i njima upravljati. Demokratija često od nas traži iznalaženje kompromisa (suočavanja), upravo sa tom vrstom kontradikcija, a ne da ih skrivamo ili dozvolimo 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 kompletnom školskom sistemu u Evropi. Uvriježena je predrasuda, vatra čiji se plamen često raspiruje u štampi i na TV-u, da je demokratija u školi nespojiva sa dobrom disciplinom. To je posebno pitanje, dok se ostala tri ključna područja sastoje od raznih tema; najjednostavnije ga je zato upotrebljavati kao primjer pri definisanju vaših vlastitih ključnih područja i pri njihovoj analizi uz pomoć ovih tabela.

Bilo bi pojednostavljeno tvrditi da su škole u potpunosti demokratske 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 sa demokratskim upravljanjem. Demokratija 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 drugim tek na početku. To je sasvim 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 četiri ključna područja, s obzirom na tri principa za ODG, načinjena je u obliku tabele. Mjerenjem svakog od naša četiri ključna područja, u odnosu na tri principa za ODG, pokušali smo utvrditi četiri faze na putu prema demokratiji i opisati jednostavne znakove svake od njih, ilustrujući 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 demokratije i koja umjesto toga prihvata stare autoritativne 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 opšta saglasnost o tome da je svrha škole u demokratiji 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 nazvati dobrom školom.

Možda je važno spomenuti da se podudarna polja u kasnijim tabelama spajaju, kako napreduju prema četvrtoj fazi. Tokom provođenja analize, ustanovili smo da što je dalje škola napredovala

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

Opisi upotrijebljeni u tabelama dolaze u vrlo u kratkim naznakama. Nakon što pročete četiri tabele i povežete ih sa svojim iskustvom, u svojoj školi ćete morati preći na sljedeće poglavlje koje mnogo iscrpnije analizira vrijednosti i ponašanja koja ističu i obilježavaju svaku fazu u svakom od četiri ključna područja u odnosu na tri principa.



<b>Ključno područje 1. Upravljanje, vodstvo, rukovođenje i javna odgovornost</b>					
Prava i obaveze		Aktivno učestvovanje		Uvažavanje različitosti	
EDC tumačenje ključnog područja: opšta objašnjenja	(a) Vodstvo je odgovorno upravi (lokalnoj ili državnoj) ili lokalnom školskom odboru – višem tijelu vlasti – međutim priznaje i štiti osnovnu obavezu prema sudionicima.	(b) Vodstvo dijeli vlast sa sudionicima.	(c) Rukovođenje i svakodnevnih problemi/rutina prepoznaju prava onih na koje utiču odluke: izvršenje odluka uvažava etičku dimenziju i ljudsko dostojanstvo.	Vodstvo priznaje i unapređuje zajedničko vlasništvo i odgovornost svih sudionika.	Vodstvo uvažava i unapređuje različitost.
Faza 1. Karakteristike Karakterističan komentar	Vodstvo se smatra subjektivno i objektivno odgovornim samo višim tijelima vlasti (birokrat ili diktator (prvi čovjek). „Ja sam odgovoran.“	Autoritativno, bez savjetovanja. „Ja znam najbolje!“	Odgovornosti koje se prenose kao posao koji treba uraditi bez slobode djelovanja. „Nastavi sa svojim poslom.“	Vodstvo preuzima isključivu odgovornost – hrabro preuzimanje tereta odgovornosti. „Ja sam odgovoran za vas.“	Vodstvo priznaje različitost, ali je ne uvažava. „Ko god bio izvan škole, u školi si samo učenik.“
Faza 2. Karakteristike Karakterističan komentar	Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno sudionika i mogućih negativnih učinaka na njih „Ja preuzimam odgovornost, pa čak i kad je teško i opasno.“	Vodstvo izvještava ostale prije nego što primijeni odluku. „Otvorena vrata – zatvoren duh!“	Dopuštena je određena sloboda djelovanja, ali strogo kontrolisana. Cilj je nesmetano funkcionisanje ustanove. „Uradi to na svoj način, ali prvo se posavjetuj sa mnom.“	Retorička odgovornost bez djelovanja – hrabro nošenje tereta odgovornosti sa prizvukom žrtvovanja. „Zašto vi ne preuzmete odgovornost?“	Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno polnih razlika i različitosti, ali ne poduzima ništa da ih uvaži. „Mogao bih očekivati da to učini djevojčica, ali ne i veliki dječak kao ti.“
Faza 3. Karakteristike	Vodstvo smatra da su potrebe sudionika slične važnosti kao i potrebe višeg tijela vlasti, te sklapa saveze sa različitim skupinama za odbranu zajedničkih interesa.	Slučajna/ neslužbena razmijena mišljenja pri kojoj se informacije prikupljaju i daju nasumično.	Odgovorni imaju punu slobodu djelovanja, ali samo na perifernim područjima: i dalje je glavni cilj nesmetano odvijanje osnovne djelatnosti.	Vodstvo istinski radi na zajedničkoj odgovornosti – koja je vjerojatno zajednička samo na „lakšim“ područjima (svečanosti, vanškolske 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; briga za djecu sa posebnim potrebama i unapređenje zajedničkih mogućnosti nezavisno od podrijetla ili pola. Međutim, nastava i kurikulum ne uzimaju previše u obzir različitost. „Ponosni smo što se škola brine o uključivanju. A sada nastavimo sa lekcijom.“
Karakterističan komentar	„Koristim se svojom autonomijom i pridobijam prijatelje kako bi zadovoljio potrebe sudionika.“	„Otvorena vrata – otvoren duh“	„Pustiću te da nastaviš sa tim.“	„Volimo dijeliti odgovornost u zajedničkom interesu.“	



<p>Faza 4.</p> <p>Karakteristike</p>	<p>Vodstvo radi kako bi zadobilo povjerenje na različitim nivoima, daje službeno priznanje interesima sudionika i koristi svoje iskustvo kako bi uticalo na političke odluke.</p>	<p>Službena i neslužbena razmjena mišljenja proizvodi sistemski i strukturiran protok informacija.</p>	<p>Odluke se donose na odgovarajućim nivoima („supsidijarnost“) sa punom slobodom djelovanja. Međutim interesi, prava i dostojanstvo učenika imaju prednost nad „nesmetanim funkcioniranjem“. Protok informacija je dobar i očekuje se potpuno i strukturirano dogovaranje. Ako je za provođenje potrebna sistemaska promjena, o tome se izvještavaju 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 (budžet, kurikulum, strateško planiranje, obrazovanje učitelja u školi, samousavršavanje, vrednovanje, nastava itd.).</p> <p>„To je naša škola.“ „Tu smo zajedno“.</p>	<p>Vodstvo osigurava da se na različiti misli i da se one upotrebljavaju kao prednost upravljanja školom. Različitost učenicima daje dodatnu kompetenciju i čini školu privlačnijom/boljom (viši status). Poduzimaju se pozitivne mjere kako bi se omogućio puni pristup nezaštićenim grupama i njihovo učestvovanje.</p> <p>„Različitost je jedna od snaga naše škole.“</p>
<p>Karakterističan komentar</p>	<p>„Šta možemo uraditi kako bi najbolje iskoristili (nastalu) situaciju?“</p>	<p>„Svi smo odgovorni za donošenje odluka.“</p>			

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

<p>Faza 4. Karakteristike</p>	<p>Vrijednosti ODG/OLJP nisu navedene samo u štampanom kurikulumu, nego su temeljni i središnji element funkcionisanja školskog života. Etos (sistem vrijednosti) škole temelji se na jednakosti i poštivanju ljudskih prava i odnose njima: voditelji škola moraju prednjačiti primjerom ('walk the talk') u demokratiji i poštivanju.</p> <p><i>„Ako se s nekim u mojoj školi postupa sa nepoštivanjem, ostavljam ma što radio u tom trenutku i odmah intervenišem.“</i></p>	<p>Učenici se doživljavaju kao stručnjaci kada je riječ o njihovom učenju.</p> <p><i>„Učenici su stručnjaci kada je riječ o njihovom učenju – i nas učitelje mogu mnogo naučiti.“</i></p>	<p>Voditelji škola djelom i riječima pokazuju otvoreno stajalište puno poštovanja prema različitim.</p> <p><i>„Kako možemo jedni od drugih učiti i zajedno rasti?“</i></p>	<p>Kada ne postoje nepristrasni tekstovi, škola pravi svoje materijale.</p> <p><i>„Biti sam svoj majstor bolje je nego upotrebljavati loše udžbenike.“</i></p> <p><i>„Demokratija može proizvesti vlastite materijale.“</i></p>	<p>Naučiti kako se nositi sa razlikama smatra se posebno vrijednom sposobnošću – za sve učenike i učitelje.</p> <p><i>„Sada počinjemo shvatati šta se smatra pod uključivanjem i različitosti.“</i></p>
<p><i>Karakterističan komentar</i></p>					

<b>Ključno područje 3. Saradnja, komunikacija i uključivanje: konkurentnost i samoodređivanje škole</b>						
Princip ODG	Prava i obaveze		Aktivno učestvovanje		Uvažavanje različitosti	
ODG tumačenje ključnog područja: opšta objašnjenja	(a) Škola aktivno traži samo-usavršavanje i (kada je konkurencija nacionalna politika) kompetitivni poticaj – ali uvijek radi postizanja boljeg rezultata učenika i drugih partnera/sudionika, a ne radi postizanja statusa, bogatstva ili moći.	(b) Škola ima aktivnu ulogu u svom doprinosu dobiti lokalne zajednice i otvara se prema vanjskim organizacijama kako bi se pozabavila problemima, uvijek stavlajući na prvo mjesto prava i potrebe učenika.	(c) Roditelji i porodica su aktivni partneri učenika i škole i postoji puna saglasnost svih strana o njihovim pravima i obavezama s obzirom na odgoj i obrazovanje djece.	(a) Roditelji i porodica su aktivni partneri učenika i škole u odgoju i obrazovanju svoje djece: postoji stalan dvosmjerni protok informacija između kuće i škole, između škole i drugih organizacija.	(b) Škola je aktivno uključena u život zajednice; organizacije (nevladina udruženja i poslovne organizacije) poželjni su partneri u razvoju kurikuluma i aktivnosti učenja, a pri tome se potrebe učenika stavljaju uvijek na prvo mjesto.	(c) U svojoj težnji za samo-usavršavanjem (čak i u kompetitivnom okruženju) škola razvija svoje strategije i pri tome uvijek dijeli dobru profesionalnu praksu sa drugim ustanovama.
	(b) Škola ima aktivnu ulogu u svom doprinosu dobiti lokalne zajednice i otvara se prema vanjskim organizacijama kako bi se pozabavila problemima, uvijek stavlajući na prvo mjesto prava i potrebe učenika.	(c) Roditelji i porodica su aktivni partneri učenika i škole i postoji puna saglasnost svih strana o njihovim pravima i obavezama s obzirom na odgoj i obrazovanje djece.	(a) Roditelji i porodica su aktivni partneri učenika i škole u odgoju i obrazovanju svoje djece: postoji stalan dvosmjerni protok informacija između kuće i škole, između škole i drugih organizacija.	(b) Škola je aktivno uključena u život zajednice; organizacije (nevladina udruženja i poslovne organizacije) poželjni su partneri u razvoju kurikuluma i aktivnosti učenja, a pri tome se potrebe učenika stavljaju uvijek na prvo mjesto.	(c) U svojoj težnji za samo-usavršavanjem (čak i u kompetitivnom okruženju) škola razvija svoje strategije i pri tome uvijek dijeli dobru profesionalnu praksu sa drugim ustanovama.	(b) Nedopustivo je da težnja za samousavršavanjem i podizanjem standarda isključuje određene skupine za koje se smatra da bi mogle otežati napredak.
Faza 1. Karakteristike	Vodstvo se fokusira samo na interese škole i na njeno nesmetano funkcionisanje koje se posebno mora zaštititi.	Škola obaveštava roditelje o svom programu rada.	Ljudi koji nisu zaposleni u školi ('outsiders') odvrću se od učestvovanja u školi.	Ostale se ustanove vide kao konkurencija: dobra praksa čuva se unutar škole.	Unapredjenje polne jednakosti ne doživljava se kao uloga škole: djevojčice su te koje trebaju na tome nastojati.	Na manjine ili zapostavljene skupine gleda se kao na one koji će vjerovatno sniziti standarde, pa su zato 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.“	„Kazemo roditeljima ono što trebaju znati.“	„Ne trebamo druge da se miješaju: Mi smo stručnjaci.“	„Moramo biti ispred ostalih: zato im nemojte reći šta radimo.“	„Ako djevojčice misle da se sa njima postupa pristrano, trebaju o tome progovoriti.“ „Oni vuku nazad one koji su spremni da marljivo rade.“	

Faza 2. Karakteristike	Škola želi da su njihovi učenici bolji od ostalih kako bi podigla svoj status.	U određenoj se mjeri priznaje da je škola dio šire zajednice, ali ona ima mali ili nikakav međudodnos sa zajednicom.  „Dobro je da zajednica koristi naše sportske terene.“	Škola zna da postoji zbog svojih učenika i u određenoj mjeri njihovih roditelja, ali ih ni u jednom smislu ne vidi kao partnere.  „Želimo jasno reći šta očekujemo od učenika i njihovih roditelja.“	Učenicima i roditeljima priznaju se kao sudionici, ali više kao subjekti sveznajuće škole.  „Izvištavamo roditelje i oni nas uvijek mogu nazvati.“	Škola će se angažovati oko partnerskih ustanova, ali je sumnjičava kada je o njima riječ i u stvari traži samo njihovu materijalnu potporu.  „Od poslovnih subjekata ne tražimo stručnost, ali volimo novac.“	Škola je spremna reklamirati dobru praksu radi pronalazačija statusa, a ne radi podjele stručnosti.  „Dobijanje publiciteta za naše inovacije i dostignuća pridonosi našem ugledu.“	Škola je pasivna kada je riječ o teško dostupnim ili o manjinskim grupama; smatra da je na njima da se uključe ako to žele.  „Ne možemo ih najjerati da se uključe; oni to jednostavno ne rade.“	Škola je sumnjičava kada je riječ o „nestandardnim“ učenicima i dalje ih smatrajući mogućim problemom koji treba nadzirati.  „Oni su u redu dok su u skladu sa našim očekivanjima“.
Faza 3. Karakteristike	Postoji pritisak na učitelje i učenike za postizanjem visokih standarda, dijelom zbog učenika, ali i zbog konkurencije.  „Potreban nam je vaš uspjeh, zbog vas i zbog škole.“	Škola je uključena u aktivnosti zajednice i podupire ih, ali ne uključuje zajednicu u svoje interno funkcionisanje.  „Dobro je imati ulogu u zajednici.“	Postoje redovni kontakti sa roditeljima i porodicama učenika; škola ih pozdravlja i poziva da izraze svoje stavove.  „Želimo čuti šta imate da nam kažete.“	Postoji intenzivan protok informacija iz škole i roditelji se pozivaju na iskazivanje svojih stavova.  Škola se povezuje sa organizacijama koje su dobrodošli gosti, osobito kao stručnjaci koji predaju i savjetuju učenike.  „Pozdravljamo redovne posjete roditelja i drugih posjetilaca škole.“	Škola uložila je znatne napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih i teško dostupnih skupina i angažovala ih i asimilirala u kulturu škole, te u tome uspjela.  „Ponosni smo na način na koji potičemo i podupiremo različitost.“	Škola spremno dijeli svoje dobre primjere iz prakse sa drugim školama i stručnjacima.  „Uvijek nam je drago kada možemo podijeliti svoja dobra iskustva.“		
Faza 4. Karakteristike	Izvršnost je za učenike; realno gledajući od toga imaju koristi i škola i zajednica.  „Želimo da budete ispred svih zbog vas samih; ali ni nama to neće naškoditi!“	Svi sudionici i sama zajednica doživljavaju se kao oni koji pridonose zajednici i imaju koristi od škole.						
Karakterističan komentar								Škola sve sudionike i partnere vidi i kao vrijedne saradnike i potencijalne korisnike prednosti.  To je više od partnerstva, istinski demokratski angažman.  „Svi radimo zajedno za dobro svih.“

<b>Ključno područje 4. Učenička disciplina</b>			
Princip ODG	Prava i obaveze	Aktivno učestvovanje	Uvažavanje različitosti
ODG tumačenje ključnog područja: opšta objašnjenja	Prava i obaveze demokratskih građana izražena su u pravima koja su učenici dobili u školama i u odgovornostima koje se od njih očekuju.	Učenici dogovaraju pravila i preuzimaju odgovornost za njihovo provođenje 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 usaglašene disciplinske strukture koja sve uključuje i na sve se odnosi.
Faza 1. Karakteristike Karakterističan komentar	Školsko vodstvo postavlja i provodi pravila – čak i kada su učenici na njih ogorčeni ili im se opiru. „Mi ćemo vam reći šta da radite i t ćete raditi, inače...! „Samo radite kao što vam se kaže.“		Pravila su pravila i nema olakšica za različite kulture, porijeklo ili potrebe. „Na vama je da se uklopite.“
Faza 2. Karakteristike Karakterističan komentar	Školsko rukovodstvo postavlja i provodi pravila, ali traži i reakcije učenika i često je razočarano. „Saslušaćemo šta 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. Karakteristike Karakterističan komentar	Iako postoji granica do koje su ustupci mogući, mnoga pravila se dogovaraju i usaglašavaju sa učenicima. „Mi o tome možemo razgovarati, ali postoji granica onoga što se očekuje, u protivnom ćete nas vjerojatno razočarati.“	... i mnogi učenici saraduju i čak pomažu da se primjenjuje kodeks ponašanja.	Manjine su uključene u konsultacije koje su svima dostupne. „Osiguravamo da su manjine zastupljene u pregovorima o pravilima.“
Faza 4. Karakteristike Karakterističan komentar	Kompletan kodeks ponašanja i pravila škole pravi se na osnovu razmjene mišljenja i pregovora sa učeničkim tijelom, vodeći računa da su sve manjine u cijelosti zastupljene, a učenici preuzimaju ulogu „dobrih građana“ i/ili osoba na vlasti (prefekti, posmatrači) 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 sadržana u zakonodavstvu i usmjerivačkim dokumentima, ono što je zaista važno je ponašanje direktora ili direktorice. Kada prvi put posjetite neku školu, lako ćete uočiti znakove koji upućuju na nivo demokratskog upravljanja: intonaciju poruka na oglasnim pločama, način na koji se prema vama odnose učenici i zaposleni koje slučajno sretnete, izgled zidova i namještaja, međuljudski odnosi na školskom dvorištu i izvan učionica, te još mnogo drugih pojedinosti. Mjera u kojoj direktori škola, učenici i zaposleni dijele odgovornost za školu prepoznaje se po ponašanju na svim nivoima.

U ovom poglavlju navodimo primjere o tome kako vrijednosti, a posebno vrijednosti ODG-a utiču na upravljanje i svakodnevni život škole. Razmotrićemo ključna područja opisana u prethodnom 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).	Autoritativan 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 je ne uvažava.
---	---	---	---	--

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

Direktor ili direktorica škole u prvom redu su odgovorni višim tijelima vlasti. U školi se na direktora gleda kao na predstavnika u školskom odboru i/ili državi i uvažava ga se na osnovu položaja i ranga.

U toj fazi podjela ovlaštenja ne dolazi u pitanje. Ne smatra se čak potrebnim razmjenjivati mišljenje sa učenicima ili zaposlenima prije donošenja odluka, posebno ako su propisi jasni ili ih je lako tumačiti. Ako direktor ili direktorica škole usvoji prijedlog onih koji su u njihovoj nadležnosti, prijedlog je predstavljen kao prijedlog direktora.

Neka rutinska pitanja mogu se prenositi na druge nivoe, pod uslovom da postoje iscrpne pojedinosti kojih se treba pridržavati. Tu je važan nadzor.

Odgovornost i rukovođenje ne može se dijeliti sa drugima. Direktor ili direktorica preuzima punu odgovornost za sve aktivnosti i odluke u školi. Spremni su preuzeti i svu krivnju za eventualni neuspjeh. Školu uvijek predstavlja njen direktor ili direktorica.

Različitost je jedan od problema moderne škole. Važno se bez razlika odnositi prema ljudima i problemima, a u skladu sa 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 sudionika i mogućih negativnih učinaka na njih.	Vodstvo izvještava ostale prije nego što primijeni odluku.	Dopuštena je izvjesna sloboda djelovanja, iako strogo kontrolisana. Cilj je nesmetano funkcionisanje ustanove.	Retorička odgovornost bez djelovanja – hrabro nošenje tereta sa prizvukom žrtvovanja.	Vodstvo je u određenoj mjeri svjesno različitosti, ali ne poduzima ništa da ih uvaži.
--	--	--	---	---

Autoritativno vodstvo, poput onog u 1. fazi sve je manje prisutno u modernoj Evropi. U 2. fazi još je uvijek važno biti lojalan višim nivoima vlasti, ali se naslućuju blaga nastojanja da se ublaži uticaj opštih propisa na ugrožene pojedince, čak iako nikad nećete čuti da direktor daje negativan komentar na bilo koju novu direktivu viših nivoa vlasti. Direktor je svjestan prednosti dobrih odnosa sa sudionicima, a informaciju vidi kao način komuniciranja. Međutim, komunikacija je uglavnom jednosmjerna i svrha joj je da stvori atmosferu za prihvatanje odluka direktora i ostalih tijela.

U toj fazi direktor ili direktorica misle da je previše riskantno dijeliti odgovornost, jer sudionici često pokazuju mnogo znakova neodgovornog ponašanja! Kritika se doživljava kao ometanje dobro uhodane rutine, a ne kao polazište za poboljšanje, pa je zato sigurnije nastojati osnažiti lojalnost ljudi prema sistemu.

Zbog toga je važno ostavljati utisak tolerancije. Istovremeno se različitost tumači kao odstupanje od norme: cilj bavljenja različitostima viši je stepen konformizma.

Karakteristični komentari:

*„O tome smo već odlučili. Sljedeće pitanje.“*

*„Ne znam zašto im se ne sviđa taj novi postupak. Detaljno 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 demokratskog upravljanja:

Vodstvo smatra da su potrebe sudionika po važnosti usporedive sa potrebama višeg nivoa vlasti i sklapa saveze sa različitim interesnim skupinama.	Odgovorni imaju punu slobodu djelovanja, ali samo na perifernim područjima: i dalje je glavni cilj neometan tok osnovne djelatnosti.	Vodstvo zaista radi na zajedničkoj odgovornosti – koja je vjerovatno zajednička samo na „lakšim“ područjima (svečanosti, vanškolske 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 briga za djecu sa posebnim potrebama i unapređenje zajedničke mogućnosti nezavisno o porijeklu ili polu. Međutim, nastava i kurikulum ne uzimaju dovoljno u obzir različitost.
---	--	--	--



Vaša odgovornost se najprije odnosi na temeljne vrijednosti kao što su ljudska prava. Vodstvo se posebno fokusira na ciljeve, a ne na propise. Važne odluke donose se samo nakon razmjene mišljenja sa onima na koje se odnose. U najvećoj mogućoj mjeri odluke se temelje na konsenzusu. Školsko vodstvo i zaposleni pokazuju riječima i djelom da se vodi računa o mišljenju učenika. Važnost stvarnog uticaja sudionika, kada je riječ o ključnim pitanjima, očigledna je u svim usmjerivačkim dokumentima. Ključna je riječ povjerenje. Pravila i rutinska pitanja iskazuju se u smislu odgovornosti, a ne zabrana.

Direktori škola smatraju bitnim učenike uvjeriti u temeljnu vrijednost demokratije. Jedan od načina da se to postigne je da se učenicima povjere ovlaštenja odlučivanja, barem u manje važnim područjima. Direktor škole i dalje pazi da ne prepusti previše ovlaštenja učenicima i zaposlenima.

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

Karakteristični komentari:

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

*„Predstavnici školskoga vijeća predstaviće prijedlog novih školskih propisa na sljedećem sastanku nastavnčkog vijeća. Oni stvarno žele da čuju naše mišljenje.“*

Dovesti školu do 3. faze nije ni riskantno ni teško, pod uslovom da se vaša podrška učestvovanju sviju stvarno temelji na dubokom ubjedenju 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 ovlaštenja 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 zaposlenima i učenicima veće, a vandalizam manji. I dalje trebate sistemski raditi na građenju vrijednosti, npr. na uzajamnom poštovanju, pravima i odgovornostima, a prije svega na povjerenju.

Najpotrebniji faktor za ostvarivanje cilja demokratske škole je povjerenje. Naši odgojno-obrazovni sistemi 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 otvorenog učenja koje karakterizira veća sloboda i autonomija kurikuluma
- nepovjerenje u sposobnost škola da stvore demokratsku atmosferu boljom autonomijom i
- nepovjerenje u sve obrazovne ustanove koje nisu uredene propisima i pravilima o kurikulumu.

Reformisanje i ponovno otkrivanje škole u svjetlu njene funkcije kao zajednice za učenje, može se uspješno pokušati samo ako se povjerenje uspostavi kao princip u odgojno-obrazovnom sistemu i postane prepoznatljivo kreatorima politike u školama i odgojno-obrazovnim praktičarima, te ako ga oni prihvate.

Potrebno je i mnogo optimizma i pozitivnog gledanja u budućnost. Vaš rad mora biti usmjeren na dugoročan proces sa daleko postavljenim ciljem. Perspektiva se širi i u drugom smislu: kao direktor škole prihvaćeni ste i kao važan faktor u društvu, a ne samo u svojoj školi.

U 4. fazi škola se doživljava kao važan nosilac demokratskih vrijednosti. To je otvorena škola sa redovnom komunikacijom sa višim nivoima vlasti, koja predstavlja dobre temelje za buduće odluke. Velike promjene u školi, u bilo kojem području, rijetko se provode protiv volje većine. Kompromis, probni periodi i preispitivanja uobičajeni su postupci. Pravila i propise utvrđuju oni na koje se odnose. Odgovornost vodstva je da svojim stručnim znanjem, kao i svi ostali, ličnim mišljenjem i iskustvom pridonose takvom razumijevanju. Ovlaštenja povjerena vodstvu temelje se na profesionalnim i ličnim kompetencijama, a ne na položaju.

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

Smatra se da je za učenike i zaposlene dodatno dostignuće aktivno učestvovati u upravljanju školom. Predstavnici učenika u školskim vijećima ili odborima prolaze posebno obrazovanje o postupku vođenja sastanaka. Dobijaju i vlastiti budžet.

Vodstvo vrednuje i unapređuje različitost iz ideoloških i strateških razloga. Internacionalna atmosfera u školi, učenicima daje dodatnu kompetenciju koja se ne može dobiti u izolovanim homogenim sredinama.

Karakteristični komentari:

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

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

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

## 5.2 Odgoj i obrazovanje u čijem su središtu vrijednosti

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

Švedski zakon o odgoju i obrazovanju je tipičan primjer: nacionalni školski sistem „učenicima treba dati znanje i u saradnji sa porodicom unapređivati njihov harmoničan razvoj u odgovorna ljudska bića i članove zajednice.“ Dakle, koliko su očigledna demokratska načela i vrijednosti ljudskih prava u našem svakodnevnom životu u školi? Ponašanje školskih direktora i zaposlenih otkriva više o vrijednostima koje stvarno prevladavaju, nego službeni dokumenti o upravljanju.

### Faza 1.

Školski kurikulum ne naglašava vrijednosti ODG/OLJP.	O sadržaju detaljno odlučuju vlasti.	Nastavne metode biraju učitelji.	Kurikulum teži konformizmu.	Školski udžbenici uzimaju srednju skupinu / srednje stavove kao normu, a vrijednosti manjine kao odstupanja.	Djevojčice se ne podstiče na opredjeljivanje za tradicionalno „muške“ predmete.
--	--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------	--	---

U 1. fazi uočavate transfer znanja i vještina kao što su čitanje i pisanje 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 stavovi o znanju izraze je da se strogo pridržavate utvrđenog rasporeda, sa malo prostora i vremena za vannastavne aktivnosti ili nove predmete. Uočavaju se mala odstupanja od nacionalnog kurikulumu. Moderne pojave koje zanimaju mlade ljude smatraju se nevažnim ili su nižeg akademskog statusa, kao što su znanje o lokalnom okolišu ili historiji. Školski udžbenici trebaju prikazivati društvo kakvo ono i jeste. Nije na školi da nastoji izmijeniti zajedničke vrijednosti. Riječi kao što su „uobičajen“ ili „prirodan“ upotrebljavaju se pri opisivanju ponašanja koje preovladava ili ponašanja većinskih skupina.

Škola se više fokusira na podučavanje, nego na učenje. Učenici se ne smatraju sposobnim da sami izaberu metode učenja, pa je učitelj taj koji planira rad bez razmjene mišljenja sa učenicima. Važna je efikasna 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 kulturnim. 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 okruženje smatra se hendikepom koji se može ispraviti.	Pristrasni udžbenici se mogu upotrebljavati, ali neprimjereni dijelovi se ne obrađuju.	Daju se izjave o prihvatanju molbi za upis manjinskih skupina, ali se ne preduzima nijedna mjera za unapređenje njihovog uključivanja.
---	--	---	--	--	--

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 prvom redu u korist učiteljevih planova. Učenici mogu smisliti primjere iz stvarnog života kad su primjenjivi na nastavno gradivo. Uključuju se područja interesa učenika, ali samo ako ih učitelj drži prikladnim, i to samo kao dopunu zadanom planu ili kao sredstvo veće motivacije.

Učiteljev odabir podučavanja mora se poštivati. Učitelji imaju stručno znanje, dok ga učenici nemaju. Kada se učenicima daje sloboda izbora, glavna svrha je 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 je prilagođavanje većini, a ne inkluzija. Vrijednosti većine još uvijek su norma. Pažnja se poklanja fizičkim smetnjama i nekim smetnjama u učenju. Kulturna/socijalna/etnička različitost se zanemaruje koliko god je to moguće.

Stabilnost je važna i lakše je održavati u homogenom društvu. Nove kategorije učenika i zaposlenih mogu ju poremetiti, pa ako se molbe za upis manjinskih skupina i prihvataju, ne preduzimaju 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 koristiti se sa njom.“*

*„Demokratija se podučava na časovima društvenih nauka i historije.“*

*„Ja sam stručnjak.“*

*„Učenici iz drugih kultura su zanimljivi.“*

*„Čujmo ženski stav o tome.“*

### Faza 3.

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

Vrijednosti ODG/OLJP navode se u prvom članu kurikuluma kao temeljne za kompletan odgoj i obrazovanje. Politika lokalne škole ističe važnost poštivanja ljudskih prava.	Učitelje se podstiče na uključivanje učenika u nastavni proces. Učitelji i učenici zajedno planiraju. Ima prostora za individualni izbor.	Kurikulum je primjeren svim učenicima.	Pristrasni školski udžbenici nisu dopušteni.	Dostignuća 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 svakodnevnom radu. Demokratija se ne uči kao samostalan predmet, nego se vježba u različitim situacijama. Kritičko i analitičko mišljenje su važne kompetencije i mogu se učiti u sklopu mnogih predmeta.

Učitelji i direktori ne robuju kurikulumu. Pri planiranju kolegija i nastavnih jedinica uzimaju se u obzir potrebe i interesi učenika. Pravila su otvorena i ne previše iscrpna. Prava se uvijek povezuju sa odgovornostima. Škola sa visokim nivoom demokratije i davanjem ovlasti zaposlenim i učenicima nije škola bez pravila!

Direktori i zaposleni poštuju različitosti i služe se sa njima kako bi poboljšali socijalnu kompetenciju učenika i proširili njihov sistem 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 učenici će biti bolje pripremljeni za život u budućem društvu od većine ostalih učenika.“*

## Faza 4.

Vrijednosti ODG/OLJP nisu samo navedene u štampanom kurikulumu nego su temeljni i centralni element funkcionisanja školskog života. Etos (sistem vrijednosti) škole temelji se na jednakosti i poštivanju ljudskih prava i njima odiše: direktori škola prednjače primjerom u demokratiji i poštivanju.	Učenici se doživljavaju kao stručnjaci kada je riječ o njihovu učenju.	Direktori škola djelom i riječima otvoreno pokazuju stavove pune poštovanja prema različitostima.	Kada ne postoje nepristrasni tekstovi, škola pravi vlastite materijale.	Naučiti kako se nositi sa 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 sistemski ocjenjuju nastavne metode. Oni ocjenjuju i svoj rad. Škola ulaže vrijeme i sredstva kako bi učila na osnovi različitosti i o različitosti. Opšti pogled na budućnost je 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 šta 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 Saradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole

Saradnja, komunikacija i uključenost ključne su vrijednosti<sup>1</sup> ako škola stvarno želi biti sposobna da polaže pravo na to da obrazuje učenike za demokratsko građanstvo. Naime, da bi demokratija funkcionisala, komunikacija mora biti dobra. Aktivni građani u demokratiji po definiciji se moraju uključiti i učiti vještinama saradnje, pregovaranja i kompromisa. Prava nose i odgovornosti. Jedna od tih odgovornosti je preuzimanje uloge aktivnog učesnika, a druga vježbanje tolerancije kao komponente poštivanja različitosti. Na taj se način opet pokazuje međuodnos tri principa Savjeta Evrope za ODG.

Razumljivo je da mi očekujemo da te vrijednosti budu jasno izražene i prisutne u načinu na koji škola funkcioniše. 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 takvog demokratskog uključivanja. Neosporno je u redu da se školama osigura veliki prostor za samoodređenje. Ranija rasprava o 1. ključnom području bavila se obimom do kojeg uprava škole treba djelovati u najboljem interesu škole, učenika i drugih zainteresovanih strana, ponekad ublažavajući uticaj vanjskih pritisaka iz države ili društva. Dakle, ima trenutaka kada se škola mora zaštititi od pritisaka

<sup>1</sup> Vidi Dodatak II. za vrijednosti ODG-a i ključne kompetencije Audigier.

zajednice, tj. kada osjeća da zajednica djeluje protiv njenih najboljih interesa. To je možda prirodna tenzija koja je sveprisutna u demokratiji i zato posebno ne iznenađuje. Međutim, u mnogim zemljama širom Evrope postoji veliki pritisak na škole da djeluju u okviru obrazovnog 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 moraju dokazati školi.	Vodstvo se fokusira samo na interese škole i na njeno nesmetano funkcionisanje koje se posebno mora zaštititi.	Škola obeshrabruje roditeljsko uključivanje ili razmjenu mišljenja: ustanova je stručna.	Škola izvještava roditelje o svom 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.	Unapređenje polne 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 zato se doživljavaju kao opasnost.
---	--	--	---	--	--	---

Pritisak da se takmiči i rezultatima nadmaši susjede, može školu dovesti do izolovanosti i protekcionizma kojima nema mjesta u zdravoj demokratiji. 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 stručnog iskustva sa drugim školama. Ako se njene strategije za nastavu i učenje pokažu uspješnim, može doći do razvijanja potrebe da se čuvaju kao tajna. Na taj način učitelji drugih škola postaju konkurentima, a ne kolegama. U takvim okolnostima vjerovatnije je da će se uspostaviti odnos sa drugim tijelima ili pojedincima, poslovnim subjektima ili nevladinim udruženjima izvan škole, kako bi se ostvarila neka materijalna korist za školu, a ne stvarno partnerstvo ili demokratska saradnja.

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

U 1. fazi naići ćete na mentalitet opsade što se škole tiče. Interesi škole su najvažniji, a vanjski uticaji (uključujući i roditelje), vjerovatno 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 dostojnim takve škole. Različitost se ne tretira kao problem. Nije zadatak škole da se obraća zapostavljenim skupinama i manjinama. Osim toga, takva djeca bi mogla imati negativan uticaj na uspjeh škole i tako naštetiti njenom statusu.



## Karakteristični komentari:

*„Interesi škole su na prvom su mjestu.“*

*„Učenici moraju da se pokažu doraslim zahtjevima škole: ne možemo gubiti vrijeme i energiju na one koji to ne rade.“*

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

## Faza 2.

Škola želi da njeni učenici budu bolji od ostalih kako bi unaprijedila svoj status.	U određenoj mjeri se priznaje da je škola dio veće zajednice, ali ona ima malu ili nikakvu interakciju 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 prihvataju se kao učesnici, ali ne i kao sudionici, nego više kao subjekti sveznajuće škole.	Škola će se angažovati oko partnerskih ustanova, ali je sumnjičava kada je o njima riječ i zapravo traži samo njihovu materijalnu potporu.	Škola je spremna da reklamira dobru praksu, ali zbog potrage za statusom, a ne zbog podjele stručnosti.	Škola je pasivna kada je riječ o teško dostupnim ili manjinskim skupinama: stav škole je da je na njima odgovornost da se uključe ako to žele.
---	---	---	--	--	---	--

U 2. fazi vjerovatno želite da vas doživljavaju kao nekoga ko ima svoju ulogu u zajednici. Zato je dobro da skupine iz zajednice mogu da koriste školske prostore. Važna je komunikacija sa roditeljima i porodicama. Škola želi da ih informiše o tome šta od njih očekuje, ali ne traži povratnu informaciju. Ako ste privrednik, možete uspostavljati kontakte sa poslovnim subjektima: ideja poslovnog 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 dobijate poboljšava status škole. Međutim, vi ne želite ulaziti u detalje: nema smisla sve odati, a škola iza ugla postigla je gotovo iste rezultate na prošlogodišnjim ispitima.

Drago vam je kad se učenici manjinskih skupina takmiče 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 tačno znaju šta očekujemo.“*

*„Škola je tu zbog vas: nemojte je izneveriti.“*

*„Pozdravljamo poslovno sponzorstvo.“*

*„Pozdravljamo učenike iz manjinskih skupina koji su spremni da mnogo rade.“*

## 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 funkcionisanje.	Postoje redovni kontakti sa roditeljima i porodicama učenika; škola ih podržava i poziva roditelje i porodice da izraze svoje stavove.	Postoji snažan dotok informacija iz škole, a roditelji se pozivaju na izražavanje svojih stavova.  Škola se povezuje sa organizacijama koje su dobrodošli gosti, posebno kao stručnjaci koji predaju i savjetuju učenike.	Škola spremno dijeli dobre primjere iz svoje prakse sa drugim školama i stručnjacima.	Škola čini velike napore kako bi se obratila učenicima i učiteljima iz manjinskih i teško dostupnih skupina te ih angažovala i asimilirala u kulturu škole, te u tome uspjela.
--	---	--	---	---	--

U ovoj fazi ćete biti 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 opšte dobro: praznična okupljanja za starije ljude su divna!

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

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

Karakteristični komentari:

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

*„Snažno podržavam različitosti.“*

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

#### Faza 4.

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

U tom ključnom području tri principa ODG-a se u velikoj mjeri preklapaju: ako su demokratske vrijednosti saradnje, komunikacije i uključenosti ugrađene u život škole, one ublažavaju negativan uticaj konkurencije. U toj fazi se stvari sređuju. Kao što pokazuje tabela, posjetioci škole su partneri u zajedničkoj aktivnosti i na dobrobit svijetu. Uključenost u zajednicu i zajednice u školu je dvosmjernan 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



Savjet učenika u  
klasičnoj gimnaziji  
u Wolverhamptonu

Disciplina i dalje izaziva najveći strah u školama i kod učitelja koji ne vide kuda ih vodi put prema demokratiji. Boje se da učenike, kad dobiju pravo glasa, neće biti moguće disciplinovati, da će se raspravljati o svakom uputstvu i potkopavati autoritet škole, što će izazvati haos.

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

### Faza 1.

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

U ovoj fazi škola postavlja sva pravila. Učitelji (ili direktori 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 ko 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 ponekad o tome sa njima razgovarate. Ali, oni vas uvijek iznevjere.

Tolerantni ste na razlike, npr. ne pravite probleme oko obilježavanja vjerskih svečanosti. U zajednicama u kojima se nose školske uniforme, 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.

Iako postoji granica do koje su ustupci mogući, mnoga pravila se dogovaraju i usaglašavaju sa predstavnicima učenika.	... a mnogi učenici saraduju i čak pomažu da se primjenjuje kodeks ponašanja.	Manjine su uključene u dostupne konsultacije.
---	---	---

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 raspravama se uvijek traži i mišljenje manjina. Stariji učenici su voljni da preuzmu ulogu vlasti kako bi se provela pravila. Oni su mlađim učenicima važan primjer.

Karakteristični komentari:

*„O tome možemo razgovarati, ali postoji granica.“*

*„Neko mora održavati red: znate pravila.“*

*„U tim stvarima mi imamo riječ.“*

*„Provjerili smo da se manjinske skupine sa tim slažu.“*

### Faza 4.

Cjelokupan kodeks ponašanja i pravila škole izrađuju se na osnovu razmjene mišljenja i pregovora sa 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, posmatrači), 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 uslovom da svi učestvuju u njegovom planiranju.

Kada postoji atmosfera uzajamnog 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 demokratskog 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. Kakav je nivo vašeg demokratskog upravljanja, može se posve jasno vidjeti u načinu na koji provodite službene postupke u odnosu na viša tijela vlasti, zaposlene i učenike, ali još više u načinu na koji rješavate *ad hoc* odluke koje donosite u neslužbenom kontekstu tokom dana. Vaše lične vizije, vaše obavljanje dnevne rutine, rješavanje sukoba, neslužbeni susreti sa učenicima, zaposlenima i posjetiocima, sve to više od bilo kakve pisane izjave pokazuje šta najviše cijenite. Jasno je da to ne znači kako su zakoni i propisi nevažni i da se mogu zanemarivati.

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

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

Pokazaćemo 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 direktor ili direktorica morate poznavati pravila i postupke, te kako oni utiču na ljude. Znači, morate voditi sastanke i ostala tijela i igrati svoju službenu ulogu. To ne mora biti u suprotnosti sa vašim naporima za demokratizacijom. Upravo suprotno. Službeno okruženje daje vam isto toliko mogućnosti za širenje demokratije, kao i ono neslužbeno. Pogledaćemo četiri službena konteksta u kojima se mogu pokazati vaši stavovi i vrijednosti:

Lični položaj

Lokalni školski odbor

Sastanci zaposlenih

Učenici

## Neslužbeni konteksti

Direktor ili direktorica u školi nikad ne mogu napustiti ulogu voditelja; način na koji reagujete na svakodnevne situacije uvijek se prosuđuje očekivanjima i zahtjevima povezanim sa tom ulogom. Mnogo je važnije ono što radite nego ono što propovijedate. Kao i u gornjem tekstu, razmotrićemo četiri neslužbena konteksta, u kojima se mogu pokazati vaši stavovi i vrijednosti:

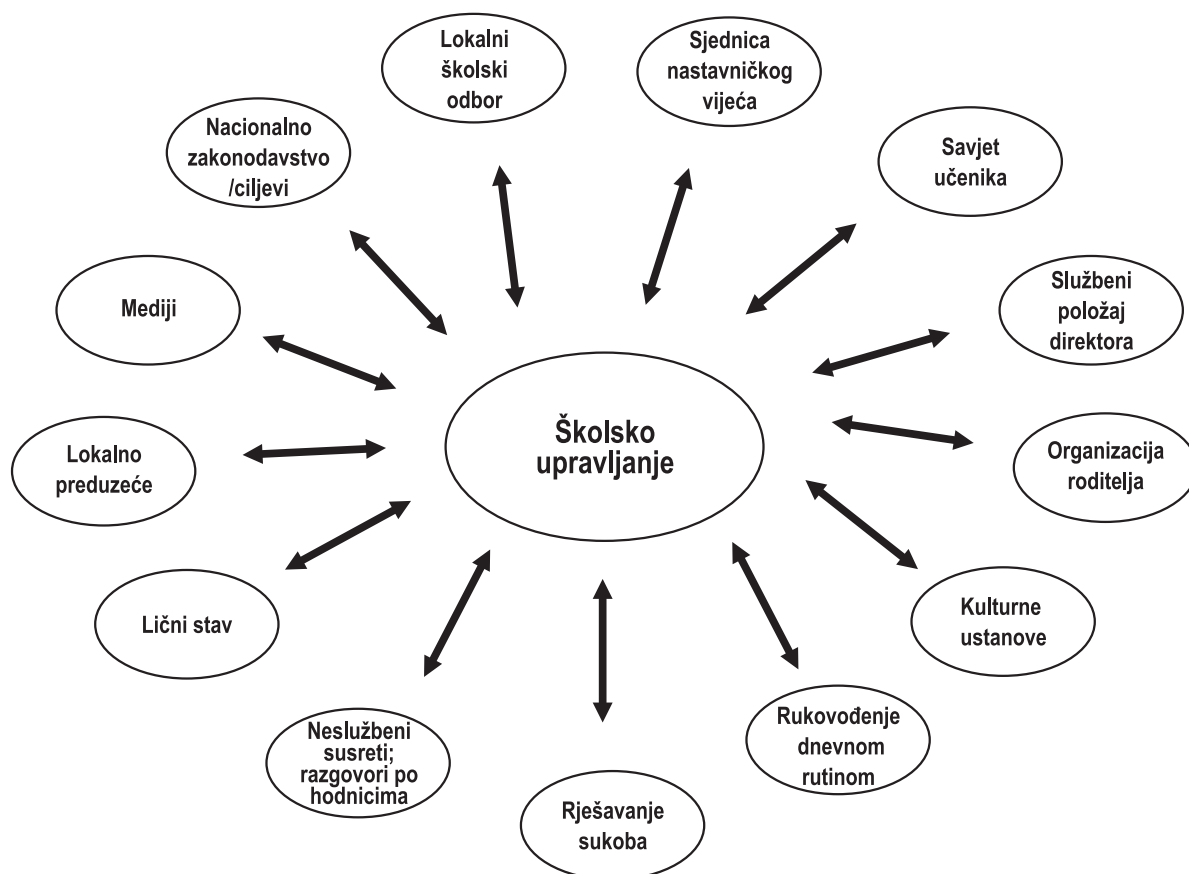
Lični položaj

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 zatim nastavite razmišljati kako (i gdje) biste mogli preduzeti sljedeće korake:



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

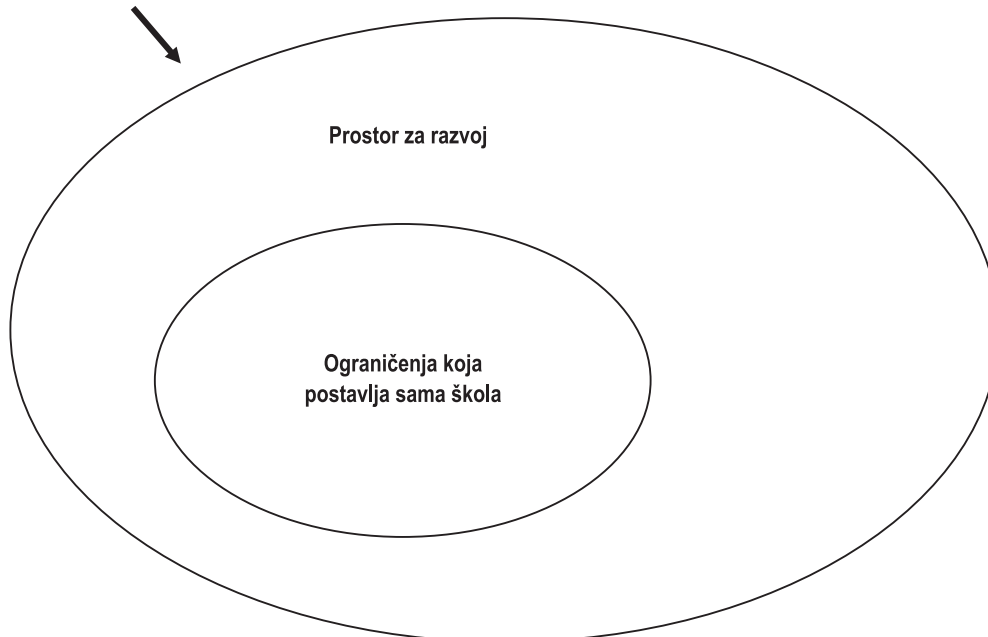
## Službeni konteksti

Lični položaj		Lični položaj	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost
<p>Školski rukovodilac je službeni predstavnik škole. U tom kontekstu ste u odgojno-obrazovnome sistemu odgovorni prema gore i prema dole. Morate se baviti snažnim interesnim skupinama, npr. organizacijama roditelja, kulturnim ustanovama i medijima. Ciljevi su često kontradiktorni. Način na koji se bavite sudionicima i čijim interesima dajete prednost jasan su pokazatelj da li stvarno imate 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 faktori u rukovođenju školom. Dugoročno gledano, to uopšte nije dovoljno: nema razvoja, a vaša uloga direktora ili direktorice je uglavnom ceremonijalna. Kao novi direktor ili direktorica možete smatrati da je mudro da tu počnete, ali kako vam samopouzdanje raste, vjerovatno ćete krenuti prema većoj nezavisnosti. Uostalom, vi ste direktor.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Fokusirajte se na jedno područje. Proučavajte propise sa stanovišta demokratije. Zapitajte se: čemu služi ovo pravilo? Budite fleksibilni kada u tome vidite korist za sve.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Uspjeli ste da dublje dođete 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 njihovo tumačenje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Raspravljajte o propisima sa kolegama; pohađajte kurs iz školskog zakonodavstva. To će vam dati uvid koji vam je potreban da biste bili sigurniji pri odlučivanju o tome na šta možete uticati (osnovno poznavanje prava je dragocjeno, ali se često zanemaruje kad su školski direktori u pitanju). Detaljno proučite službene usmjerivačke dokumente i objasnite otvoreno svoja lična tumačenja i stavove.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Analizirate svoju ulogu kao veze između školskih vlasti i sudionika i shvatate da ste jednako odgovorni i prema jednim i prema drugima. To ima za posljedicu pritisak i nesigurnost, ali otvara i mogućnosti za promjene.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Fokusirajte se na ono što je najbolje za sudionike. Saznajte šta od vas očekuju obe strane. Čitajte usmjerivačke dokumente i testirajte granice!</p>		

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

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

Pravna ograničenja iskazana  
u službenim dokumentima



<b>Lokalni školski odbor</b>		Lokalni školski odbor	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost
<p>Upravljački sistem škola se razlikuje od zemlje do zemlje. U većini oblika javnog obrazovanja, odgovorno tijelo je lokalni odbor koji predstavlja političku većinu. Situacija je slična i kod privatnih škola. Stepenn lokalne ili regionalne autonomije također se razlikuje od zemlje do zemlje, ali nezavisno o stepenu nezavisnosti, voditelj škole je odgovoran nekom višem nivou vlasti.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>U svojim kontaktima sa školskim odborom<sup>1</sup> nastojite da se ograničite na službena izvješćaja u skladu sa propisima. Kao dio hijerarhijskoga sistema, u svojim kontaktima sa tijelima vlasti morate raditi taktički odabir. Informacije koje im dajete često su nepotpune ili pristrasne. Upravljačkim tijelima se govori ono što direktor škole smatra da oni žele čuti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>U svoje informacije unesite detalje. Ako se još uvijek osjećate pomalo nesigurno, pokušajte usmjeriti kritiku na faktore 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 istinitu sliku života u školi, koji je posljedica političkih odluka. Školski odbor doživljavate kao partnera, a ne samo kao viši nivo upravne vlasti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Kad neko zastarjelo i neodgovarajuće pravilo dovodi do neefikasnosti ili apsurdna, jasno izložite svoje stavove tijelu vlasti o kojem je riječ i pokušajte da odbacite odgovornost za posljedice.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>U odnosima sa donosiocima odluka upućujete ih na sastanke i pregovore sa sudionicima i pokazujete snažnu lojalnost prema njihovim željama i potrebama. Ne zaboravite da imate bolji pregled o dešavanjima u školi nego članovi odbora i da će biti bolje ako im redovno dajete nepristrasne informacije.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pozovite članove odbora u školu. Neka se sretnu sa učenicima i zaposlenima bez vašeg prisustva. Pozovite učenike na sastanak sa školskim odborom i jasno pokažite da, iako cijenite mišljenje obje strane, vaša je glavna zadaća da zaštitite interese učenika. Jasno kažite da u tome učenike vidite kao ravnopravne partnere.</p>		

<sup>1</sup> Naziv „školski odbor“ ovdje se upotrebljava kao opšta definicija upravljačkog tijela kojem je voditelj škole odgovoran u prvom redu.

<b>Sastanci zaposlenih</b>			
<p>Važan instrument upravljanja školom je sastanak zaposlenih. Sastanak se može svesti na mogućnost informisanja i rješavanje praktičnog problema, ali može biti i sredstvo za jačanje zajedničkih vrijednosti, sveobuhvatnih ciljeva i uključenosti.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Budući da se smatrate odgovornim, u prvom redu višim tijelima vlasti, vaši stavovi o zaposlenima uglavnom su instrumentalni. Informacije birate i dajete slučajno, sa malim očekivanjima aktivnog učestvovanja. Važne odluke su vaša i samo vaša odgovornost. To može biti teško opterećenje, ali vam daje osjećaj kontrole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dajte redovnije i češće informacije barem kada ne postoji opasnost da vam odluke budu izložene kritici ili osudi. Ako dobiju više informacija, zaposleni će još bolje obavljati svoj posao.</p>	<p>Sastanci zaposlenih.</p>	<p>Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Utvdili ste pravilo da neke informacije dijelite sa drugima prije donošenja odluke. O nekim pitanjima tražite i mišljenje zaposlenih. 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 zaposleni pravovremeno dobiju 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 ličnim ubjedenjima, a ne na položaju.</p> <p>Vodite računa o tome da su vaši zaposleni dobro obrazovani i da njihova dodatna kompetencija vrlo vjerovatno nadmašuje vašu na mnogim područjima.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Zahvaljujući sistemskim i poštenim informacijama, zaposleni mogu aktivno učestvovati u pripremi programa rada (agende) i u odlučivanju. Pobrinite se da se sastanci zaposlenih ne vode samo o trivijalnim problemima, npr. mašinama za fotokopiranje ili mobitelima. Umjesto toga, dajte im prostora za razmjenu pedagoških i ideoloških ideja. Ponudite i određeni <i>input</i> nadahnutih govornika i stručnjaka.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zajedno sa učenicima i zaposlenima oblikujte viziju svoje škole. Na temelju te vizije i u skladu sa političkom voljom i duhom kurikulumu zajedno donosite sve važne odluke. Mnoge odluke, za koje ste imali običaj da donosite sami, sada u potpunosti prenesite na zaposlene.</p>		

<b>Učenici</b>		<b>Učenici.</b>	<b>Tekst uz desni rub tabele: Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost</b>
<p>U većini nacionalnih kurikuluma naći ćete odlomke o pravu učenika da učestvuju u demokratskim procesima svojih škola; na primjer, kroz učenička vijeća.<sup>1</sup> Međutim, bez obzira na ono što stoji u propisima, nema veće učeničke demokratije ako je ne podržavaju direktor ili direktorica škole. Činjenica da su neki učenici jako mladi, nije opravdanje za izbjegavanje demokratije.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Postoje škole u kojima nema učeničkih vijeća ili u kojima za njihovo postojanje ne zna većina učenika ili je način biranja njihovih članova nejasan.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pozovite sve zainteresovane učenike na sastanak. Obavijestite ih o mogućnostima osnivanja učeničkoga vijeća. Zatim pričekajte da vidite kako će se stvari razvijati.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Učeničko vijeće postoji, ali nije previše aktivno. Vodi ga nekoliko učenika, ali se učenici općenito baš na njega ne obaziru. Članovi vijeća ne dobijaju 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.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Ako stvarno želite da učenici budu aktivni u formalnim demokratskim procesima, morate im pružiti podršku. Potrebno im je vodstvo, sistemsko i sveobuhvatno izvještavanje, praktična obuka i resursi: mjesto za sastanke, kancelarijska oprema i vrijeme za obavljanje poslova.<sup>2</sup> Osim toga, osigurajte da se učenicima koji aktivno učestvuju u razvijanju demokratije u školi priznaju njihovi napori.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Zahvaljujući sistemskom i sveobuhvatnom izvještavanju svako je u mogućnosti da stvori svoje mišljenje i aktivno učestvuje u demokratskom procesu. Zajedno sa zaposlenim i učenicima utvrđujete viziju svoje škole. Na osnovu te vizije i u skladu s političkom voljom i duhom plana i programa, zajedno donosite sve važne odluke.</p> <p>Činjenica da je krajnja odgovornost još uvijek na vama ne smije vas previše obeshrabriti. Istinsko demokratsko upravljanje počiva na povjerenju.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Sve važne odluke u školi donosi školska uprava uz ravnomjerno učestvovanje učenika i zaposlenih. U osnovnim školama učestvuju i predstavnici roditelja. Direktor ima odlučujući glas. Takav model upravljanja školom još uvijek je rijedak, ali ipak postoji u nekim školama nordijskih zemalja.</p>		

## Jedan primjer demokratskog upravljanja

U švedskom gradu Södertäljeu, sve više srednjih škola ima lokalni školski odbor u kojem učenici čine većinu. Školski odbor odlučuje, na primjer, o sljedećem:

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

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

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

<sup>2</sup> 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](http://www.ascl.org.uk))).



## Neformalan kontekst

Lični stav		Lični stav.	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.
Kada želite uvesti promjene, morate započeti od sebe. Koji su vaši poticaji?			
<p>Korak 1.</p> <p>Lično razmišljanje nije posebno 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 podučavanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>S vremena na vrijeme se zapitajte: ima li ovo pravilo ikakvog smisla? Ako ne, mogu li nešto učiniti? Mogli biste preispitati i vlastite razloge zbog kojih ste odlučili da postanete direktor/direktorica škole. To podrazumijeva mnogo više od same primjene školskih propisa.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Analizirali ste i razumjeli namjere zakonodavaca. U osnovi se slažete. Shvatate prednosti demokratskog 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 kontrolisati.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dajte sebi 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.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Uvjereni ste da se demokratski postupci mogu i moraju primjenjivati na svim nivoima vaše škole. Pitanje na koje treba dobiti odgovor je kako postići situaciju u kojoj će svi dijeliti istu viziju.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>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 sebi lične ciljeve. Budite strpljivi!</p>		

<b>Razgovori po hodnicima/druženje</b>			
<p>Malo je radnih mjesta sa toliko neformalnih susreta, kao što je to škola u kojoj radi mnogo ljudi na relativno malom prostoru. Kao direktor/direktorica možete izbjeći mnoge od tih kontakata koji vam oduzimaju vrijeme tako što ćete ostati u svojoj radnoj sobi ili ih možete iskoristiti da biste pojačali demokratski sistem vrijednosti koji želite razvijati u svojoj školi.</p>			
<p><b>Korak 1.</b></p> <p>U školi sa više stotina učenika direktor/direktorica ne razgovara previše sa učenicima van svoje kancelarije, a vjerovatno ni sa zaposlenima. Kontakti su ograničeni na pristojno pozdravljanje i povremeno ispravljanje lošeg ponašanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Svrtačajte u zbornicu, odlazite na školsko igralište barem jednom dnevno. Razgovarajte sa ljudima, posjećujte učionice bez posebnog 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><b>Korak 2.</b></p> <p>Upravlajte na način da obilazite školu. Svi vas poznaju, a vi barem površno poznajete gotovo sva lica u školi. Učenici vas prepoznaju i ne doživljavaju vas samo kao direktora/direktorica.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Nemojte oklijevati sa uključivanjem u razne situacije. Najavljujte svoju prisutnost sastancima poput onih koje organizuju voditelji škole sa roditeljima ili učitelji matematike koji planiraju neki skup. Ako posjedujete neki poseban interes ili dar, iskoristite to kao svoju prednost.</p>		
<p><b>Korak 3.</b></p> <p>Odlučni ste da primijenite demokratsko upravljanje gdje god je to moguće. Ubijedeni ste se da važni članovi među vašim uposlenicima 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 sistem nagrađivanja kako biste omogućili nastavak pozitivnih trendova. Ne trošite previše energije na manjinu koja je nepromjenjiva.</p>		

<b>Dnevno rukovođenje</b>			
<p>Rutinska administracija oduzima veliki dio radnog vremena direktora/direktorice 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 urađeno kako treba.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Prenesite više rutinskih poslova na administraciju. Njima će se vjerovatno svidjeti povećanje vlastite odgovornosti. Preispitajte neke rutinske poslove: vjerovatno 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 sa onima kojih se tiču da biste utvrdili što možete prepustiti drugima. Ako im je potrebna dodatna obuka, osigurajte je.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Nastojte da administracija nikada ne zaboravi zbog koga zapravo postoji, pa ih uključite u aktivnosti sa učenicima. Dogovarajte osnovne smjernice, a ne sitne detalje. Dajte nekim članovima administracije veća ovlaštenja, kako biste se mogli fokusirati na pedagoške zadatke.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Prenošenjem što većeg 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, opštim ciljevima i onome što je najbolje za učenike.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Prihvatite činjenicu da svako ima volju i sposobnost donošenja ispravnih odluka. Redovno ocjenjivanje može nadoknaditi nadzor. Kao uvijek, vaše rukovođenje se bazira na povjerenju.</p>		

<b>Rješavanje sukoba</b>		Rješavanje sukoba	Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost.
<p>Kod svakog rukovođenja, rješavanje sukoba je zadatak koji se neprestano vraća, a rukovođenje školom nije nikakva iznimka. Ono što rukovodiocima škole dodatno komplikuje situaciju je činjenica da škola nije samo radno mjesto za učenike i zaposlene, 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 istom ograničenom prostoru, s vremena na vrijeme dovodi do sukoba. Rješavanje sukoba ponekad je službena stvar: ako se sukob ne riješi na samom početku, može imati za posljedicu službeni ili pravni postupak koji šteti svim učesnicima.</p> <p>Postoji opasnost da se direktor ili direktorica upetljaju u ulogu onoga ko rješava sukob ili da ih učitelji koriste za zastrašivanje učenika. To je nešto što morate izbjeći. Obični prestupi su nešto o čemu se moraju brinuti zaposleni, a ne direktor. Podstičite ljude da razmimoilaženja rješavaju razgovorom.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Kao direktor ili direktorica škole upravo vi odlučujete i nikakvi protesti 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>Korak 2.</p> <p>U rješavanje problema uključujete i druge, a najprije sukobljene strane. Iskoristite mogućnost da pokažete dobar primjer međusobnog 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 nekog sukoba. Ispitajte strukturu: kakvo loše ponašanje mogu uzrokovati organizacioni ili fizički faktori koji se mogu mijenjati. Ponavlja li se stalno ista vrsta sukoba, potražite organizaciono objašnjenje: kako je organizovan raspored, kako se koristi školska oprema, te mogu li se resursi preraspodijeliti. Uzmite sebi dovoljno vremena za analizu stanja prije nego što odlučite da djelujete, 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 učestvuju. Budite posrednik i pokušajte postići dogovor. Iskoristite svoj autoritet samo u krajnjem slučaju.</p>			

## Ključno područje 2: Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti

Homogeno društvo sa zajedničkim vrijednostima je stvar prošlosti, ako je ikada i postojalo. Historijski gledano, javno školovanje oduvijek je bilo sredstvo u rukama vladajućih struktura, koje svojim podređenim žele usaditi neke vrijednosti. To je i dalje tako, ali u demokratskom društvu, vrijednosti koje želimo prenijeti na mlade naraštaje moraju da se ustanove i čuvaju otvoreno i na demokratski način. Ovo poglavlje se uglavnom bavi vrijednostima kao što su demokratija, ljudska prava, poštivanje različitosti, te načinima na koje se te vrijednosti pojavljuju u formalnom i neformalnom kontekstu u školi. Danas se velika pažnja posvećuje postignućima učenika u smislu sticanja znanja, ali ne smijemo zaboraviti ni drugu važnu ulogu odgoja i obrazovanja: unapređenje vrijednosti i društvenih vještina koje su preduslov mirnog suživota u modernom globaliziranom društvu. Nakon što ste na osnovu analiza iz prethodnih poglavlja definisali dokle ste stigli u unapređenju odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava u svojoj školi, u ovom poglavlju ćete 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

Lični stav		Lični stav.	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 1.</p> <p>Niste mnogo razmišljali o demokratiji i drugim vrijednostima u obrazovanju, jer se u kurikulumu ne nalaze izričite direktive o tome. Vaša je odgovornost da se sve podučava u skladu sa postojećim propisima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Proširite svoj vidokrug: šta 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 sticanja teoretskog znanja o tome.<sup>1</sup></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 šta je pravo, a šta krivo. Potrebno je i da vaši zaposleni sa vama dijele to saznanje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Proširite horizonte kod zaposlenih. Iskoristite vanjske izvore da biste u školi osigurali dodatnu obuku, rasprave, radionice itd. Analizirajte i zajedno definišite 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 sa principima demokratije i poštivanja različitosti. Provedena je provjera školskih udžbenika i nastavnih materijala u skladu sa tim principima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Vaša odgovornost je da uspostavite visok nivo obrazovanja, koji se temelji na tim vrijednostima. Budno i trajno pratite sve eventualne pojave diskriminacije ili druge vrste neetičnog ponašanja. Iskoristite svoj položaj da biste poslužili kao uzor i smatrajte svojom obavezom da sa optimizmom gledate na budućnost i da vjerujete u ljudska bića bez obzira na njihov uzrast.</p>		

### Primjer obrazovanja u čijem središtu su vrijednosti

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

<sup>1</sup> 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 aktivnog građanstva kao što su razgovori, saborske rasprave, simulacije, izrada plakata i časopisa, filmova i internet stranica.

Učesnici u projektu: učitelji, učenici, gradonačelnik i Gradsko vijeće grada Karlovca, lokalna policija i nevladina udruženja, te lokalni mediji.

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

<b>Mjesni školski odbor</b>		Lokalni školski odbor	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p><b>Korak 1.</b></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><b>Korak 2.</b></p> <p>Uspjeli ste podstaknuti zanimanje za misiju škole u društvu koje se stalno mijenja. Kao direktor ili direktorica usko saradujete 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 saradnja zaposlenih i učenika. Djelujete kao glasnogovornik ne samo članova odbora prema školi, već i škole prema članovima školskog odbora.</p>		
<p><b>Korak 3.</b></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>		

<b>Sastanci zaposlenih</b>		Sjednice nastavničkog vijeća	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Učitelji često rade sami, iza zatvorenih vrata učionice, a rezultat njihovih napora često se prosuđuje na temelju znanja njihovih učenika, zanemarujući sve ostalo. Imaju vrlo malo mogućnosti sastajanja radi vođenja pedagoških i moralnih rasprava. Sjednice nastavničkoga vijeća trebale bi biti prilika za takve rasprave.</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Zadaci nastavnika ograničeni su na podučavanje i uspostavljanje reda u učionici. Formalno znanje i vještine uvijek se pretpostavljaju stavovima i vrijednostima. Sjednice nastavničkog vijeća služe za rješavanje tehničkih i formalnih pitanja.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Izmijenite program: proširite horizont i na druga pitanja, kao što su moralne dileme koje su poznate svim učiteljima. Možete učiteljima zadati i zadaću prije sastanka: da pročitaju članak o nekoj konkretnoj temi, da opišu neku moralnu dilemu sa kojom su se suočili ili da napišu svoje mišljenje o tome kako, na primjer, smanjiti izostajanje iz škole.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Sjednice nastavničkog vijeća služe i za povećavanje znanja učitelja, npr. kroz predavanja stručnjaka: šta se događa u svijetu izvan škole, a utiče na vrijednosti? Trudite se da osigurate da učitelji budu redovno obaviješteni o tome šta 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 osnovu poznavanja opštih promjena vrijednosti i društvenog života, zaposleni se mogu fokusirati na razumijevanje i sprečavanje, umjesto na kontrolu i sankcije. Ne morate koristiti sjednice nastavničkog 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 dnevnom redu. Važno je da kao direktor ili direktorica osigurate dovoljno vremena za razmišljanje i proučavanje, kako biste svojim saradnicima bili izvor povjerenja i inspiracije.</p> <p>Zaposleni, učenici i školski rukovodioci sarađuju u stvaranju sistema vrijednosti. To je nešto što svi znaju i u čemu učestvuju. Morate nastojati da svi oblici i obrazovni sadržaji budu u skladu sa vrijednostima odgoja i obrazovanja za demokratsko građanstvo i ljudska prava.</p>			

Učenci			
<p>Korak 1.</p> <p>U autoritativnoj školi učenici su na najnižoj hijerarhijskoj ljestvici, bez ikakvog uticaja na obrazovna pitanja. Njihove vrijednosti se ne uzimaju u obzir.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Podstičite nastavnike da prilikom podučavanja stavljaju naglasak na univerzalne vrijednosti, a ne samo na činjenice i vještine. Pozivajte učenike da učestvuju u sastavljanju školskih propisa i drugih odluka kod kojih su snažno prisutne vrijednosti.</p>	Učenci	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 2.</p> <p>U današnjim razredima se susreću učenici različitog etničkoga i kulturnoga porijekla, a škola postaje njihov najniži zajednički nazivnik. Zato na školu moramo gledati kao na idealno mjesto za provođenje demokratskih vrijednosti i ljudskih prava, mjesto na kojem se na različita mišljenja gleda sa 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 piščevog sistema vrijednosti.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Što treba podučavati? Jasno je da znanje i vještine nisu dovoljni. Moramo uključiti kritičko i nezavisno razmišljanje koje će postati cilj u svim planovima i predmetima. Shvatate potrebu uključivanja učenika, formalno i neformalno, u rad na utvrđivanju moralnog okvira za vašu školu.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Kritikujte normu naglašavajući različitost. Uvijek naglašavajte prednosti širih referentnih sistema i ne zaboravite na znanje koje imate u učionici u odnosu na iskustvo svojih učenika</p> <p>Vidi i korak 3. pod naslovom „Sjednice nastavničkog vijeća“.</p>		



## Neformalan kontekst

Lični stav		Lični stav	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p>Korak 1.</p> <p>Vaše lične 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 šta želite u smislu vrijednosti koje bi trebale biti očigledne kod podučavanja i svakodnevnog 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 demokratiji, ljudskim pravima i poštivanju sviju. Kao uvijek, podstičite dobre inicijative.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Istinski uživate u novom pogledu na život koji se reflektira na ponašanje i vrijednosti različitih dijelova društva zastupljenih u vašoj školi. Vaš lični angažman je izvor poticaja za učenike i nastavnike.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Svima mora postati jasna moć i snaga dobrog 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>		

<b>Razgovori po hodnicima/druženje</b>			
<p>Biti direktor ili direktorica škole je posao u kojem ste prilično usamljeni, što je slučaj sa većinom menadžerskih poslova, pa uvijek postoji rizik otuđenja od zaposlenih 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 radnom mjestu dobar? Koje vrijednosti reflektira 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 dobijate vrijedne informacije o društvenoj klimi i kodeksu ponašanja u svojoj školi. Ne plašite se ličnih kontakata i ohrabrujete učenike i zaposlene da podijele sa vama svoja razmišljanja i osjećaje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Povećajte mogućnost sastajanja učenika i zaposlenih van učionice: zajednički restorani sa samoposluživanjem, prostorije za ishranu i drugi prostori za rekreaciju za zaposlene i učenike mogli bi biti korak do boljeg razumijevanja.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>U cijeloj školi vlada atmosfera dobrodošlice i jednostavnog prijateljstva, koje proizlazi iz istinskog zanimanja za srodna ljudska bića. Organizujete društvena zbivanja za zaposlene i učenike: slavite godišnjice, organizujete sportske događaje i druga takmičenja, 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 priliku da vide učitelja u pozitivnom svjetlu van učionice.</p>			

<b>Dnevno rukovođenje</b>			
<p>Najveći dio dnevnog rukovođenja je formalnog karaktera. Neformalan dio odnosi se na stepen 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, nastavnici 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, obavezni i jednostavno se obavljaju. Ostvarivanje vrijednosti nedefinirani je zadatak i ne postoji jasan način kako ga započeti, a nema ni tačnih 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 bitno, ali administrativne rutine samo su okvir. Svedite na najmanju moguću mjeru vrijeme koje trošite na rukovođenje povezano sa vašim položajem. Dajte prednost obrazovanju i svojoj ulozi nosioca demokratskih vrijednosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Imajte strpljenja i dugoročne planove. Vrijednosti su područje na kojem se rezultati ne vide odmah, a ishod nije jednostavno predvidjeti. Koristite uobičajene situacije da biste ukazali na vrijednosti: ako je poruka na oglasnoj tabli napisana naredbodavnim ili negativnim tonom, zatražite od autora poruke da je ponovo sastavi. Osim toga, samo po sebi se razumije da i vaša uputstva zaposlenim i učenicima moraju biti napisana u istom tonu.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Odvojite vrijeme u svom ličnom rasporedu za idejno vođenje vaše škole: osigurajte vrijeme za upravljanje, a ne samo za rukovođenje. Imajte na umu da demokratiju treba svaki put iznova otkrivati svakoj novoj generaciji učenika!</p>			

<b>Rješavanje sukoba</b>		Rješavanje sukoba.	Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti.
<p><b>Korak 1.</b></p> <p>Ako ste nesigurni, potražite savjet u propisima, jer želite riješiti sukob. Važno je ustanoviti ko 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 reaguju na neku odluku, pokušajte utvrditi koje su vrijednosti ili motivi izazvali njihovu reakciju.</p>		
<p><b>Korak 2.</b></p> <p>Važno je poštivati lični integritet prekršioca, a ne samo oštećene strane. Svoj sud morate bazirati 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 beznačajni. Pripazite na sukobe čiji se korijeni skrivaju u diskriminaciji na osnovi pola, nacionalne pripadnosti, izgleda ili nekog hendikepa.</p>		
<p><b>Korak 3.</b></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 toleranciji, prihvatanju i kompromisu, a ne u pronalaženju žrtvenoga janjeta.</p> <p>Na sukob možete gledati kao na inicijativu za razvoj i mogućnost uključivanja učenika, roditelja i ostalih sudionika koji bi mogli pomoći. Vaš cilj je predvidjeti i spriječiti sukobe. S vremenom, veliki dio energije potrošene na rješavanje sukoba može se bolje upotrijebiti da se poveća razumijevanje i lojalnost između učenika, prema školi i, na kraju krajeva, prema društvu.</p>			

### **Ključno područje 3: Saradnja, komunikacija i uključenost: konkurentnost i samoodređenje škole**

Školski svijet se često opisuje kao nešto što je odvojeno od ostatka društva, od stvarnog svijeta, pa tako učitelji često slušaju kako ne znaju dovoljno o stvarnom životu, jer najveći dio vremena provode u školi. Često se to kaže i za direktore škola koji rukovode pogonom sa istim brojem zaposlenih kao i preduzeća srednje veličine. Ipak, u svakoj kritici ima i djelić istine. Do prije dvije decenije, 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 posmatrači u procesu izgradnje demokratskog društva. Dakle, koje korake možemo preduzeti? Kako se možemo suočiti sa konkurencijom, a da se ne odrekemo vlastitih suštinskih vrijednosti?

## Formalan kontekst

Lični 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 i pozitivne. Upravo ste vi najbolji ambasador svoje škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: kako se gradi ugled škole? Kako možemo ostvariti stabilnost kada se toliko toga tako brzo mijenja?</p>	Lični stav	Saradnja, 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 osigurava kulturološki i socijalni spoj savremenog i raznolikoga društva.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Pođite od nacionalnoga/teoretskoga prema lokalnom i praktičnom stavu: kakva je škola najbolja za vašu zajednicu? Uključite zaposlene i sve zainteresovane strane u tu analizu. Pozovite lokalne medije uvijek kada se događa nešto što je od zajedničkog 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 učestvuje u životu lokalne zajednice. Kao direktor ili direktorica, vi ste važna 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 sa 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 angažovali ljude i organizacije izvan škole u razgovore o suštinskim vrijednostima i aktivnom građanstvu.</p>		

<b>Lokalni školski odbor</b>			
Školski odbor je vaš poslodavac, a vaš zadatak je da njegove vizije provodite u praksi. Pri tome pretpostavljamo da njihove i vaše namjere idu u istom 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 dostignućima ili uspješno upravljanje.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Istaknite i druge aspekte. Možete predstaviti jedan ili dva uspješna pokušaja saradnje sa lokalnim organizacijama ili roditeljima i ukažite na neke probleme koje treba riješiti.</p>	Lokalni školski odbor	Tekst uz desni rub tabele: Saradnja, komunikacija i uključenost
<p>Korak 2.</p> <p>U javno finansiranoj školi, školski odbor vjerovatno 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 školskom 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 saradnje i projekte za razvoj škole, te budite spremni na kompromise.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Školski odbor vas doživljava kao najpouzdaniji izvor znanja za potrebe upravljanja školom. Odluke koje se donose na političkom nivou, u skladu su sa 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 saradnju sa drugim pružaocima usluga u vašoj zajednici, kao što su zdravstvena i socijalna zaštita. Omogućite nevladinim udruženjima korištenje školskog prostora za njihove sastanke u vrijeme kada nema nastave.</p>		

<b>Sjednice nastavničkog vijeća</b>			
<p>Mijenjanjem društva mijenja se i škola, a time i uloga učitelja. Mnoge porodice imaju korijene u nekim drugim mjestima, u zemlji ili van nje, a škola funkcionira kao njihova najvažnija društvena mreža. To otežava označavanje jasne linije između odgovornosti škole i odgovornosti drugih institucija u društvu. Vaš zadatak je u ulozi direktora ili direktorice škole otvoriti oči zaposlenima, kako bi uočili te promjene, te ih voditi prema novom konceptu škole koja najbolje odgovara vašoj ciljnoj skupini.</p>			
<p><b>Korak 1.</b></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 nastavnika, koje želi uključiti vanjski svijet u nastavu. Objasnite im, kao i njihovim skeptičnim kolegama, da su na dobrom putu.</p>	<p>Sjednice nastavničkog vijeća</p>	<p>Saradnja, komunikacija i uključivanje</p>
<p><b>Korak 2.</b></p> <p>Nastavnici moraju biti svjesni proširene uloge škole u modernoj zajednici punoj različitosti; na školu bi morali gledati kao na snažan faktor ujedinjavanja, a sebe vidjeti kao važne uzore mladim ljudima. Iskoristite sjednice nastavničkog vijeća za jačanje te nove uloge škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Angažujte stručnjake koji će održati predavanja i voditi razgovore na sjednicama nastavničkog vijeća i tokom studijskih dana. Uključite nastavnike i učenike u postupak ostvarivanja kontakata sa društvom. Zaposlite vanjske stručnjake za ocjenjivanje kao polaznu tačku za dalji razvoj. Podstičite zaposlene da koriste vlastite mreže za kratkoročnu i dugoročnu saradnju sa školom.</p>		
<p><b>Korak 3.</b></p> <p>Vaša škola služi kao uzor u cijeloj državi. Vaš otvoren stav privlači pažnju mnogih faktora. Zaposleni i učenici su ponosni na svoju školu i šalju iste pozitivne poruke posjetiocima. Na sjednicama se često analizira i dodatno osnažuje javna predodžba o vašoj školi.</p> <p>Učenicima i zaposlenima omogućujete predstavljanje škole u službenim prilikama, budući da su oni često najbolji ambasadori. Pozivajte bivše učenike u školu, kako biste na taj način pružili dobar primjer mladim učenicima.</p>			

Učenici			
<p>Danas su učenici prolazna skupina, posebno 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 mogućnost je držati se starih i provjerenih metoda. Kako možete uspješno spojiti dobru staru tradiciju sticanja znanja sa prenošenjem kulturnih i moralnih vrijednosti u okolnostima oštre konkurencije?</p>			
<p>Korak 1.</p> <p>Za školu je važno da učenici stiču dobro znanje, pa tako cijeli školski dan provode savladavajući nastavne jedinice. Ostalih aktivnosti ima malo, jer oduzimaju dragocjeno vrijeme namijenjeno učenju. Roditelji su obaviješteni o svojim obavezama.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dostignuća u sticanju znanja su najvažnija, ali postoje i druge stvari koje se mogu naučiti u školi. Svrha uključivanja učenika je 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>	Učenici.	Saradnja, komunikacija i uključivanje.
<p>Korak 2.</p> <p>Da biste povećali efikasno učenje, učenici moraju osjećati potporu i povjerenje odraslih. Pitajte ih šta očekuju od škole i prepuštate im redovno ocjenjivanje učitelja. Ako je riječ o mladim 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 šta očekuju od škole. Uključujte učenike i ostale zainteresirane strane u školske aktivnosti i izgradite u školi tradicionalan duh zajednice. Da biste ostvarili jasniju vezu između školskih predmeta i radnog okruženja, uspostavljajte kontakte sa preduzećima na svom području. U tome vam uveliko 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 tabelu „Sjednice nastavničkog vijeća“.</p>			

## Učenička vijeća: primjer

Učeničko vijeće može imati vrlo jednostavnu organizaciju, sa nekoliko predstavnika učeničkog tijela koje se redovno sastaje, eventualno sa predsjednikom i sekretarom, 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 svakog razreda, a na čelu mu je potpredsjednik.

**Kabinet**, na čijem je čelu predsjednik, izvršno je tijelo. Predsjednika i potpredsjednika 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 učeničkog vijeća u svom radu dobijaju posebnu obuku i potporu direktora ili direktorice. 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

Lični stav		Lični stav	Saradnja, komunikacija i uključenost
<p>Korak 1.</p> <p>Najzadovoljniji ćete biti ako dobro stojite u statističkim izvještajima. 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? Šta će se dogoditi ako statističke ocjene opadnu?</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Želite proširiti kontakte škole sa vanjskim svijetom i stvoriti osnovu za regrutovanje učenika. Shvatate 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 bitne vještine.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Iskoristite za početak svoju ličnu mrežu kontakata i pozivajte nevladina udruženja da posjećuju školu: <i>Save the Children</i>, udruženja koje se bave zaštitom okoliša, lokalne šahovske klubove i sve druge za koje ste čuli i koji mogu oživiti dane provedene u školi i podstaknuti učenike na nove i bogatije aktivnosti. Među mladima često ima mnogo idealizma koji ne prepoznajemo. Ako vas kritikuju, budite otvoreni za dijalog. Nemojte zauzimati odbrambeni stav.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Sebe doživljavate kao trenera koji uvijek pruža potporu kada osjeti poboljšanje; uočavate i hvalite čak i male, naizgled nebitne korake u ispravnom smjeru. I dalje ste sretni ako uočite dobre rezultate, međutim dio tog postignuća pripisujete otvorenoj i kooperativnoj atmosferi između zaposlenih i učenika. Vaš siguran položaj olakšava vam da budete velikodušni i da dobru praksu podijelite sa drugim školama.</p> <p>Ponosni ste na svoju školu i ono što ste zajedno postigli. Svima je jasno da je vaše neprestano pričanje o „demokratiji“ i „odgovornosti“, za sve u školi, vaš iskren stav.</p> <p>Provedite veliki dio vremena svakog dana izvan kancelarije. Iskoristite svaku priliku da povećate moral zaposlenima i učenicima.</p>			

<b>Razgovori po hodnicima/druženje</b>		Razgovori po hodnicima/druženje.	Saradnja, 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. Dalje, 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 svom šefu rijetko je sasvim spontano; o tome se uvijek vjerovatno prethodno dobro razmisli. Zato nemojte prebrzo i u prolazu odgovarati na važna pitanja. Slušajte, pokazujte zanimanje i zahvalnost, ali osigurajte sebi dovoljno vremena za reakciju!</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Pogledajte oko sebe: kako ljudi komuniciraju? Na primjer, ako ne želite da učenici u biblioteku ulaze sa torbama, to im možete reći na dva načina: „Zabranjeno je u biblioteku unositi torbe.“ Ili to možete postići stavljanjem obavještenja pored police: “Molim da torbe ostavljate ovdje“.</p> <p>Kako učenici ili zaposleni primaju posjetioce? 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 tablama i u razredima napisane u pozitivnom tonu. Spriječiti je uvijek bolje nego liječiti, pa ako su učenici i posjetioći izloženi gomili znakova koji učenicima i zaposlenima govore šta ne smiju raditi, mogu pomisliti da je dozvoljeno sve što nije izričito zabranjeno. To nije način ohrabivanja samostalnih i odgovornih građana.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Vidi gornju tablicu „<i>Lični stav</i>“.</p>			

Dnevno rukovođenje		Dnevno rukovođenje:	Saradnja, komunikacija, uključenost.
<p>Korak 1.</p> <p>Učinite sami što više možete. To je najbolja garancija da će posao dnevnog rukovođenja školom biti obavljen na pravi način. To također znači da nema potrebe učitelje uključivati u praktično rukovođenje. Oni se tako mogu fokusirati na nastavu. Općenit stav zaposlenih je da se treba držati vlastitog područja rada i ne uplitati se u tuđi posao. Napisali ste iscrpan opis poslova za sve kategorije zaposlenih.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Oslobodite se nekih nestručnih poslova. Analizirajte sve rutinske poslove u saradnji sa zaposlenima koji ih obavljaju. 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 efikasnosti 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 izvještavanja roditelja može se tako obaviti na mnogo efikasniji način.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>U rasporedu ste osigurali vrijeme za vanprogramske aktivnosti i za učitelje koji žele probati nove oblike saradnje. Zaposleni koji ne učestvuju u nastavi podstičite da učestvuju u pedagoškim aktivnostima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Što više ljudi učestvuje u opštim stvarima, to će oni i preuzimati veću odgovornost. Na taj način se smanjuje potreba za kontrolom.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Škola spremno dijeli svoju dobru praksu sa drugim školama i stručnjacima. Pozovite u školu predstavnike medija, čak i ako imate problema. To dokazuje vaše samopouzdanje i hrabrost.</p> <p>Poredite se sa drugim organizacijama; škola nije baš tako posebna kao što vam se možda čini, a to nije slučaj ni sa načinom rukovođenja u njoj. Budite uvijek otvoreni u potrazi za najboljom praksom!</p>			

### Rješavanje sukoba

Rješavanje sukoba, kao jedan od oblika demokratskog upravljanja, obrađeno je zaista opširno u drugim Ključnim područjima, jer je to pitanje prirodnije povezano sa tim područjima. Navešćemo samo nekoliko dodatnih napomena o rješavanju sukoba, u smislu neformalnog aspekta iz Ključnoga područja 3.

Nije uvijek pametno prikrivati sukobe; treba pronaći ravnotežu: ako postoji vjerovatnost da će sukob negativno uticati na mnoge pojedince ili se proširiti izvan škole, bilo bi dobro da ste vi osoba koja daje informacije iz prve ruke, a ne da čekate i reagujete 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.

U atmosferi otvorenosti, mali sukobi najvjerovatnije neće prerasti u velike. Uzajamno poštovanje i razumijevanje bitni su za rješavanje sukoba, a ne lični prestiž ili odmazda.

Rješavanje sukoba.

Saradnja, komunikacija i uključenost.



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

*Promijenite stvari – razgovarajte sa školskim vijećem.  
School Council UK – [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org)*

## Ključno područje 4: Učenička disciplina

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

- velike skupine učenika sa malo odraslih u blizini
- predmeti koji se uče ne motivišu 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 krije 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 ljudima: lijenost, bezobzirnost, nedostatak empatije i mnoge druge.

Tome dodajte i činjenicu da učenici tokom školovanja prolaze kroz vrlo važno i ponekad teško razdoblje ličnog razvoja, pa ćete shvatiti da škole zaista obavljaju fantastičan posao, i to svakodnevno i na svakom mjestu. Prema tome, način na koji gledate na disciplinu u mnogočemu zavisi od načina na koji posmatrate 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 uopšte, pravila u školi demokratskim postupkom utvrđuju oni na koje se ta pravila odnose.

## Formalan kontekst

Lični stav		Lični 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. Direktor ili direktorica 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 organizacioni razlozi koje je moguće otkloniti? Na primjer, možemo li izmijeniti raspored tako da odrasli koji rade u školi više vremena mogu provoditi sa učenicima? Ili, osigurati da se na više mjesta u školi nalaze veliki satovi koji će učenicima olakšati tačno dolaženje na nastavu? Možda postoje jednostavni načini povećavanja efikasnosti vaše organizacije koji će skratiti vrijeme i uštediti energiju koja se troši na kaznene mjere.</p>		
<p>Korak 2.</p> <p>Kao direktor ili direktorica, 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 olakšavajuće okolnosti; na primjer, neki disciplinski problemi možda su posljedica kulturnih različitosti.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Podstičite učitelje da se više fokusiraju na motivaciju učenika, a ne na autoritet učitelja. Angažujte učenike u postupku izrade pravila. Tražite savjet o tome kako rješavati problem kulturoloških razlika. Učenici, kao uostalom i svi ostali, žele da uče u miru i tišini, a ne u haosu. Umjesto da koristite 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>Svako učestvuje 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. Saradnja je važnija od autoriteta, a učenici, zaposleni i rukovodstvo škole redovno 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 bilo gdje drugo u svijetu, koji se teško prilagođavaju uspostavljenim pravilima i nisu u stanju disciplinovati 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 kritikujte čin, a ne osobu. Podstičite 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>		

<b>Lokalni školski odbor</b>			
U normalnim okolnostima, školski odbor se ne bi smio miješati u dnevno funkcionisanje 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 direktor ili direktorica škole, odgovorni ste za uspostavljanje discipline i reda. To može biti veliki teret za rukovodioca škole.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Ukazujte na faktore u društvu koji utiču 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>	Lokalni školski odbor:	Disciplina učenika.
<p>Korak 2.</p> <p>Shvatate 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 potrebna prilagođavanja 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 podstiče i održava dobro ponašanje učenika. Vaša škola se 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>		

<b>Sjednice nastavničkog vijeća</b>			
<p>Direktor ili direktorica škole moraju uvijek imati na umu da je disciplina učenika učiteljima najvažnija. Učitelji se prvi suočavaju sa nepriličnim ponašanjem i često su usamljeni, a grupe učenika su relativno velike. Dakle, šta možemo uraditi da bismo učiteljima omogućili najbolje uslove 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 ličnu slabost učitelja ili negativnu osobinu učenika.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Razgovarajte o disciplini u opštem smislu. Pazite da ne krivite pojedince. Pokušajte saznati šta zaposleni smatraju najvećom preprekom za uspostavljanje reda. Podstičite otvorenost; ono što se smatra istinski ličnom stvari, često se može pretvoriti u zajedničko iskustvo sviju ili gotovo sviju. Utvrdite zajednička pravila; pokušajte postići konsenzus barem na osnovnom nivou i insistirajte na tome da svi budu odani onome što ste zajedno odlučili.</p>	<p>Sjednice nastavničkog vijeća.</p>	<p>Disciplina učenika.</p>
<p>Korak 2.</p> <p>Proveli ste neka organizaciona 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 lične i stručne nedostatke.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Dovedite stručnjake koji će zaposlenima 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 neželjenog ponašanja? Šta možemo promijeniti?</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>O problemima sa disciplinom raspravlja se u širem smislu, a ne samo kao o ličnim nedostacima kod zaposlenih i rukovodstva škole. Vrlo je važno je duboko razumijevanje modernog društva i njegovog uticaja na djecu.</p> <p>Red je također svima jednako važan. Pravila ponašanja utvrđuju se i revidiraju u dogovoru sa zaposlenima, rukovodstvom škole i učenicima. Učenici se upoznaju sa njihovim pravima, ali i dužnostima.</p>			





Sljedeća tačka dnevnog reda su sastanci koji predugo traju.  
Želi li neko nešto reći na tu temu?

<b>Učenici</b>			
U autoritativnoj školi, disciplina je cilj sama 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. Zatim pravilo prilagodite novoj praksi.</p>	Učenici	Disciplina učenika.
<p>Korak 2.</p> <p>Ako su reakcije učenika izrazito protiv nekog pravila, to je znak da je vrlo važna promjena propisa.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Uključite učenike u stvaranje politike. Dajte učeničkom 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 tabelu „Sjednice nastavničkog vijeća“, Korak 3. gore.</p>			

## Neformalan kontekst

Lični stav		Lični stav.	Disciplina učenika.
<p>Korak 1.</p> <p>Vaše je mišljenje da se djeci/učenicima ne može vjerovati da znaju šta je tačno ili krivo. Moraju naučiti da slušaju.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Zapitajte se: zašto tumačenje pravila rukovodioca uvijek ima prednost? Pozovite učenike na raspravu o ponašanju i pravilima. Isto tako, podijelite svoja razmišljanja sa nastavnicima.</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 određenom području i pričekajte da vidite kako reaguju. Izrazite jasno koji stepen odgovornosti od njih očekujete.</p> <p>Na primjer, učenicima biste mogli omogućiti slobodan pristup sobi za rad sa kompjuterima tokom testnog perioda, pod uslovom da opremom barataju sa dužnom pozornošću. Približite tu vezu učenicima: što je veća odgovornost koju pokazuju, to su veća prava koja stižu.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Imajte povjerenja u svoje učenike, kao što imate povjerenja u zaposlene. Pravila su važna kao okvir, ali ne morate ih upotrebljavati kao osnovni argument protiv lošeg ponašanja. Individualna odgovornost je važnija od poslušnosti.</p> <p>Da biste se mogli osjećati individualno odgovornim, potrebno vam je samopoštovanje. Jačanje učeničkog samopoštovanja fantastičan je izazov za školu: bez samopoštovanja ne možete poštivati druge. Rukovoditi podučavanjem je korisna metoda za učitelje i za rukovodioce 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 da provjerite vlada li red u školi. Važno je, također, da učenicima i zaposlenima usadite poštovanje prema rukovodiocu 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: tačni 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 lični interes; pokušajte za početak ne prosuđivati. Također, nemojte se ograničiti na djelovanje isključivo da biste ispravili neprimjereno ponašanje. Ako ste sa učenicima uspostavili prijateljske odnose, imate mnogo bolje polazište za uspostavljanje discipline na konstruktivan i pozitivan način.</p>		
<p>Korak 3.</p> <p>Učenici i zaposleni međusobno komuniciraju na relaksiran, ali poštovanja vrijedan način, a učenici osjećaju da im njihovi učitelji pružaju podršku i da su istinski zainteresovani za njihovu dobrobit i lični razvoj. Učenici se ponašaju ispravno i kada nema odraslih da ih provjeravaju, pa nailazite na vrlo malo zlostavljanja i vandalizma. Učenici i zaposleni su lojalni školi.</p>			

Dnevno rukovođenje	
Rješavanje sukoba	
<p>Korak 1.</p> <p>Odgovore na većinu pitanja možete pronaći u dokumentima o politici škole. Rukovodilac 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 zaposlenima dali više slobode da samostalno izvode svoj posao. Smanjili ste dnevnu kontrolu tako da možete više vremena provesti sa učenicima i zaposlenima.</p>	<p><i>Pokušajte sljedeće:</i></p> <p>Apelujte na dobre strane ljudskog ponašanja, umjesto da naglasak stavljate isključivo na eliminisanje lošeg. Naglašavajte svačiju odgovornost za atmosferu u školi postavljanjem sljedećih pitanja: da le biste željeli osobu poput sebe imati kao prijatelja ili suučenika?</p> <p>Olakšajte i podstičite timski rad među učiteljima dodjeljujući, na primjer, nekolicinu učitelja većoj skupini učenika, umjesto tradicionalnog dodjeljivanja određenog broja učenika u razredu svakom pojedinom učitelju.</p> <p>Budite otvoreni kada se radi o šteti koja je posljedica nasilja. Aktivno podstičite principe i metode mirnog rješavanja sukoba.</p>
<p>Korak 3.</p> <p>Vaša škola je dinamično okruženje i nemate uvijek potpunu kontrolu nad onim što se događa, što vas ponekad zabrinjava. Najveći broj slučajeva neposlšnosti se riješi i prije nego što čujete za njih. Često ste iznenađeni dobrim idejama koje dolaze od zaposlenih i učenika, pa zaista osjećate da ste dio tima.</p> <p>Iskazujte povjerenje! Kada zaposlenima 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 zaposleni redovno ocjenjuju način na koji upravljate školom.</p>	

## 7. Najčešća pitanja o demokratskom upravljanju školama

Mediji nas dnevno zasipaju problemima u našim školama: neposlušnost, vandalizam, nedolaženje na nastavu, nasilništvo – samo su neki od njih. Mnoge nacionalne školske vlasti duboko su zabrinute statistikom u najnovijim izvještajima PISA-e<sup>1</sup>, a univerziteti se žale da prevelik broj studenata nema osnovna znanja za nastavak obrazovanja na visokoškolskim ustanovama. Više reda i strožija 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 veća ovlaštenja, kada je već sasvim jasno da ne osjećaju odgovornost ni kada je riječ o malim stvarima, kao što su zadaci koje im učitelji zadaju u razredu. Ipak, sigurni smo da je potrebno više demokratije, a ne manje. Ako sa učenicima postupate sa poštovanjem, veća je vjerovatnoća da ćete biti poštovani. Istinski autoritet ćete steći upravo od onih kojima upravljate; on ne proizilazi direktno iz vaše funkcije. Čvrsto vjerujemo da su poštivanje pojedinca, pravednost za sve i pravo glasa osnovni preduslovi. Škola nije nikakva iznimka. Uvjereni smo, također, da ako u svojim školama želimo zadržati zdravu demokratiju, mladi ljudi moraju imati priliku da je vježbaju i tokom svoga školovanja probaju njene prednosti.

Uzimajući u obzir sadašnje probleme sa socijalnim nemirima, privrednim restrukturiranjem i demokratskim promjenama, prirodno je osjećati zabrinutost. Ako popustimo uzde, šta će se dogoditi? U ovom poglavlju nastojaćemo odgovoriti ili barem prokomentarisati najčešća pitanja koja se tiču demokratskog upravljanja.

### Kako ono utiče na ...

#### Red?

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

#### Rezultate?

Mnogi učitelji i direktori škola strahuju da će davanjem većih ovlaštenja, učenici postati sve manje fokusirani na rezultate. Učitelji dijele opšte stavove o tome šta i kako podučavati. Da, učitelji mogu biti stručnjaci za podučavanje, ali učenje je lična stvar i nitko ne zna bolje od samih učenika koja je metoda učenja za njih najbolja. Jedan od načina poštivanja učenika je da se učitelji fokusiraju na učenje, a ne na podučavanje. Savremena pedagoška istraživanja, uz ostalo, pokazuju da takav pristup povećava učenička dostignuća.

<sup>1</sup> Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment.

## **Poštovanje učitelja?**

Šta će se dogoditi ako učenicima damo pravo kritikovanja učitelja? Ako se učenicima dopusti ocjenjivanje podučavanja, šta će oni reći?

Istina je da učenici cijene istu vrstu podučavanja kao i učitelji; kompetentne, dobro organizovane, prijateljske i angažovane učitelje sa velikim očekivanjima u pogledu učeničkog zalaganja i dobre vještine rukovođenja.

Naravno, postoji rizik da učenici koji osjećaju da ih učitelji vrijeđaju ili da s njima nepravedno postupaju, svoje mišljenje iskažu na uvredljiv način. Međutim, zahvaljujući ravnopravnijem 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 primaocima 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 bazi ličnog prosuđivanja, učenici će biti skloniji tome da djeluju zrelo. Moći će da razumiju vezu između odgovornosti i prava i cijeniće činjenicu da ne mogu tražiti ostvarivanje svojih ličnih prava na račun prava nekog drugog.

## **Podbacivanje ili nedostatak motivacije?**

Ostvarivanje ispodprosječnih rezultata posljedica je različitih faktora; 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 sa teškoćama vezanim uz učenje?**

U demokratskoj školi vaš je cilj uključivanje. Šta učiniti sa učenicima koji sporo uče? Ne postoji li opasnost da bi mogli usporiti cijelu grupu? Naravno da i u demokratskoj školi postoji granica uključivanja, ali statistike pokazuju da se taj rizik često precjenjuje. Iz gore spomenutog PISA-ina izvještaja, 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 tokom cijelog obaveznog 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: *ko odlučuje o tome šta je najbolje?* Ako se učeniku omogući barem djelimična sloboda izbora, ukupan rezultat će vjerovatno 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 demokratije?**

Ako od učenika očekujemo uključivanje u demokratske procese, kojim će predmetima to vrijeme biti oduzeto? Ostaje li tako manje vremena za podučavanje? Odgovor je, naravno, tvrdnja da je vježbanje demokratije 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 demokratskog upravljanja školom je *Roihuvuori Elementary School* u Helsinkiju, Finska. Oni su daleko stigli u sva četiri ključna područja ODG-a, opisana u ovom priručniku.

### **Upravljanje, rukovođenje i javna odgovornost**

Cjelokupan rad u školi organizovan je kroz samoupravljanje timove koji se brinu o glavnini školske uprave. Definiciju misije škole zajedno utvrđuju nastavnici, učenici i roditelji. Studentsko vijeće je vrlo aktivno i uživa veliku potporu nastavnika. U pregovorima sa gradskim vijećem, škola glasa o tome ko će je predstavljati. Ponekad 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 pisanom obliku dostavlja vijeću. Na temelju postignutih rezultata u znanju, škola dobija sredstva za sljedeću godinu. Osnovna škola Roihuvuori toliko je uspješna da je dobila značajna sredstva koja su iskorištena za obuku organizovanu unutar škole i međunarodne studije za nastavnike.

### **Obrazovanje u čijem središtu su vrijednosti**

ODG se unapređuje u cjelokupnom radu škole. Vrijednosti poput ravnopravnosti i ljudskog dostojanstva u centru su podučavanja i svaki razred je okruženje za demokratsko učenje. Socijalne i životne vještine su važne. Učenici su organizovani u mješovite dobne skupine u koje su uključeni i učenici sa posebnim potrebama. Nastavne metode su različite i prilagođene pojedinačnim stilovima učenja.

### **Saradnja i komunikacija, konkurentnost i samoodređenje škole**

Stariji učenici su poput starije braće i sestara mlađim učenicima. Mnoge sukobe rješavaju učenici-posrednici starijih uzrasta (11-12 godina). Posrednici su stekli obuku pri lokalnom Crvenom križu.

### **Disciplina učenika**

Duh razmišljanja i dijaloga sa ostalima, način je na koji učenici uče da preuzimaju odgovornost i da razumiju kako se njihovi postupci odražavaju na druge pojedince.

Svako je odgovoran za atmosferu prijateljstva, sigurnosti i dobrobiti. Ne tolerišu se nikakvi oblici nasilja, diskriminacije ili rasizma. Zaposleni odlučuju o tome koji se sukobi mogu riješiti posredovanjem, a za koje se u na kraju utvrđuju sankcije.

### **Rezultati najnovijeg ocjenjivanja škole**

U ključnim predmetima učenici su postigli isti nivo uspjeha kao i u drugim školama, ali stekli su mnogo bolje socijalne vještine i pozitivnije stavove prema školi od prosjeka. Čini se da pokazuju mnogo veću toleranciju u konfliktnim situacijama i mnogo više inicijative u svom radu u školi.



Zajednička predstava u osnovnoj školi  
Roihuvuori u Helsinskoj, Finska.



## 8. Primjeri dobre prakse iz cijele Evrope

Savjet Evrope je 2005. godinu proglasio godinom evropskoga građanstva kroz obrazovanje, a države članice potaknute su da izvijeste Savjet o uspješnim primjerima. Većina primjera iz ovog poglavlja je iz tih izvještaja. Uloga direktora ili direktorice škole u procesu mijenjanja vrijednosti i postupaka u školi ne smije se precijeniti.

### 8.1 Prava i odgovornosti

Učitelji se često plaše da učenicima daju 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 šta i kako će učiti. To mijenja i ulogu učitelja.

Mnoge škole u Norveškoj sada eksperimentišu sa različitim stepenima samoupravljanih studija. Evo izvještaja jednoga učenika zadnje godine obaveznoga školovanja u Norveškoj:

„Sljedeće sedmice počinjemo sa učenjem. Tokom tog perioda slijedimo dvosedmični raspored. Naša odgovornost je da planiramo svoj rad. Ako ste efikasni, vaši će se domaći zadaci osjetno smanjiti. U tom periodu su prisutni mnogi učitelji, tako da možemo dobiti pomoć oko svih predmeta. Možemo raditi zajedno sa drugim učenicima, učiti u biblioteci ili raditi na kompjuteru. U našoj školi, školska godina je podijeljena u pet razdoblja, od kojih svako ima drugačiji raspored. Sredinom dana imamo dug odmor, tokom kojeg možemo izabrati između mnogih aktivnosti, od kojih neke organizuju učenici, kao npr. sportove ili kafeteriju koju vode učenici. To učenike zbližava i u školi stvara dobru atmosferu.“

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

Cilj je podsticati samostalno, kritičko i analitičko razmišljanje kroz filozofske rasprave skupina učenika uzrasta između 6 i 11 godina, sa posebnim naglaskom na djeci iz socijalno zapostavljenih porodica. Učenici se sastaju jednom ili dvaput mjesečno.

Prva stvar koju voditelji grupa urade je da postavljaju pitanja učenicima o stavovima i predrasudama, ali i pravilima i normama koje ih okružuju i koje su dužni da slijede, često bez dovođenja u pitanje njihove legitimnosti. Učenici vježbaju aktivno građanstvo u konkretnim, svakodnevnim situacijama.

Vrijednosti kojima se u tim filozofskim raspravama daje prednost su međusobno poštivanje, odgovornost, uključivanje, savjest i kritičko razmišljanje. Originalnost tog projekta leži u filozofskom pristupu koji nije ni dogmatski ni pretenciozan. Ako razmišljate sami, ne znači da ponavljate nešto što je neko drugi rekao, bez obzira na to koliko to dobro zvučalo, već to zaista znači proraditi neku ideju i pripisati joj vrijednost koja vama ima smisla. Druga nova kvaliteta tog pristupa povezana je sa osnovicom filozofskog razmišljanja: ne radi se o tome da li je 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.

Direktoru škole je, naravno, lakše 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 ostalog i onih mlađih. U Azerbejdžanu, 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 toleranciju, učestvovanje u demokratskoj školi, demokratsko građanstvo). Sličan program, namijenjen odraslim polaznicima, u koji je uključen velik broj vladinih i nevladinih udruženja, odvija se i u Gruziji.

## 8.2 Aktivno učestvovanje



Stariji učenici podučavaju one mlađe u gimnaziji Tullinge u Švedskoj.

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

„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 projekat održani su u aprilu 2004. Zadatak je bio izraditi skicu plana napredovanja škole.

Nakon toga smo u junu organizovali radionice za grupe učenika sa posebnim interesima, kako bismo stvorili viziju za razvoj naše škole u sljedećih pet godina sa naglaskom na promjenama u podučavanju, komunikaciji, ugođaju, upravljanju, organizaciji i infrastrukturi, vanškolskim aktivnostima i stručnom usavršavanju učitelja.

Najslabiji odaziv bio je onaj lokalne zajednice, ali u cjelini su radionice bile konstruktivne. Roditelji i učenici su bili uključeni preko učitelja i roditeljskih udruženja. U školskom holu smo izložili 300 rezultata sa 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 civilnog društva oko nas pomogla je da zadovoljimo finansijske potrebe kroz sponzorisanje, te snažnijim pritiskom sudionika na lokalne političare.

Dobar način kretanja putem ostvarivanja aktivnoga građanstva često je neki konkretan problem, kao na primjer opasna saobraćajna 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 saobraćaju. Složili su se da je najbolja mjera rješavanja tog problema postavljanje semafora oko škole. Kako bi dobili podršku i odgovarajuću pomoć, organizovali su sastanke sa predstavnicima saobraćajne 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 sa predstavnicima saobraćajne 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 je da je njihovo mišljenje bitno i da se uvažava.

Ponekad, iako ne prečesto, inicijativa za učestvovanje 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 učestvuju 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 civilnom društvu i pomaže u građenju sigurnijeg okruženje, u kojem se poštuju demokratske vrijednosti i prava građana.

Projekat je snažno poduprlo Ministarstvo obrazovanja, Policijska akademija iz Zagreba i razna nevladina udruženja, iako u početku nije imao nikakvu ili vrlo malu podršku direktora škola. Međutim, na kraju 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 šta mladi ljudi misle i o čemu odlučuju. Svi moramo postati bolji u izgrađivanju međusobnog povjerenja, razvijanju vještina podučavanja i učenja, prema novim metodologijama i na osnovu obuke za obje profesije, koja se temelji na interaktivnim, participatornim metodama rada s mladim ljudima.“

*(Maja Uzelac, jedna od voditeljica projekta)*

Ocjenjivanje jednogodišnjeg 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 sa kojima se suočavaju mladi, prijateljskije okruženje za učenje sa učenicima koji pokazuju veći interes za učenje i efikasnije podučavanje.

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

### 8.3 Vrednovanje različitosti



Učenici gimnazije u Tullingeu, Švedska

Dva primjera iz Portugala:

Projekt MUS-E u Évori, dio je međunarodne mreže MUS-E – umjetnika u školskom programu, koju je prije deset godina osnovao maestro Yehudi Menuhin. MUS-E Évora, svoje je aktivnosti u osnovnoj školi Cruz da Picada fokusirao na uključivanje etničkih manjina u društvo, kroz prakticanje umjetnosti u školi i borbu protiv socijalnog i kulturnog isključivanja.

Metoda koja je korištena u konkretnom postupku „vježbanja na djelu“ umjetnika MUS-E, bio je rad sa djecom i učiteljima iz interdisciplinarnе perspektive, a najviše 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 cijelom gradu. Taj sajam izvanrednih „stvari ovoga svijeta“ stvorila su i oživila djeca i umjetnici, uz pomoć PIM-Teatro pozorišne grupe i EPRE-a (Évora Detention Centre), kao i učitelji i porodice. 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 su područja gdje svako učestvuje na ravnopravnoj osnovi.

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

„*Pegadas de Todas as Cores – tragovi svih boja*“, projekat je koji je osmislila Isusovačka izbjeglička služba (*Jesuit Refugee Service – JRS*), međunarodno nevladino udruženje čija je misija da prati, pomagaže i zastupa izbjeglice i prognanike u cijelom svijetu. U Portugalu, *JRS* pruža niz usluga izbjeglicama i ekonomskim migrantima.

„Tokom našeg rada sa migrantima, shvatili smo da bi bilo vrlo korisno podijeliti iskustva sa mladim ljudima u školama. Tako je započeo rad na projektu *Tragovi svih boja*, finansiran od strane portugalskog Visokog komesarijata za imigraciju i nacionalne manjine (ACIME). Organizujemo jednosatna i polusatna predavanja za male skupine (30 do 40 učenika, njihove učitelje i ostale zaposlene), da bismo razgovarali o migraciji.

Uglavnom posjećujemo škole koje pohađaju učenici uzrasta od 5 do 9 godina, a sa vremena na vrijeme i srednje škole (učenike uzrasta od 10 do 12 godina), na području Lisabona i Setúbala.

Projekat 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 sa političkoga i ličnog stanovišta – na primjer, razgovara se o uticaju imigracije u Portugal, i to ne samo na nivou državne politike i makro-socijalnoga razvoja, već i na ličnom i porodičnom nivou. Mogućnost metodološkog pristupa koji uključuje životne priče i lična svjedočenja, ključ je motivisanja učenika i njihovog približavanja stvarnosti koju obilježava migracija. Učenici pokazuju mnogo veći interes za sadržaj predavanja, ako osjete povezanost sa stvarnim iskustvom migranta.“

*Izveštaj Rite Raimundo, JRS Lisbon*

Sve je veći problem našeg multikulturalnog 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 sa njome suočimo. To je jedini način mijenjanja stavova u društvu.

ZARA (*Zivilcourage*workshops an Schulen) je razvila jednu vrstu radionica, kako bi premostila put od želje da se nešto učini do stvarnog djelovanja. ZARA je sa učenicima radila pet godina. Njihova se metoda sastoji od tri koraka:

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

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

#### **8.4 Podučavanje demokratije i aktivnog građanstva**

- U najvećem broju slučajeva dobre prakse, pronašli smo zajedničke crte pri izboru nastavnih metoda koje su sve bile više fokusirane na učenje, nego na podučavanje:
- Igranje uloga: učenici izaberu ili dobijaju uloge u različitim scenarijima kao što je, na primjer, stvaranje idealnog društva, simuliranje parlamenta ili neka moralna dilema.

<sup>1</sup> 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 evropsku godinu građanstva kroz obrazovanje).



- Otvorena pitanja: Šta je najbolje za budućnost našeg grada? Iskorištavanje prirodnih bogatstava ili zaštita okoliša? Gradnja autoputa ili očuvanje ptičijih rezervata?
- Učenje utemeljeno na stvarnim problemima: Kako put do škole može postati sigurniji? Zašto je Benjamin ubijen i šta možemo uraditi da spriječimo da se tako nešto ne ponovi? (iz norveškog primjera rasističkoga nasilja).
- Saradnja sa vanjskim svijetom: nevladina udruženja, sponzori, lokalna preduzeća, stručnjaci i mediji. Saradnja može ići u oba smjera. Učenici mogu pomagati lokalnim vlastima ili malim preduzećima anketama, mjereći na primjer stepen kiselosti jezerske vode ili izrađujući internet stranice ili reklamne brošure malim lokalnim organizacijama.
- Otvorenost: organizovanje izložbi, predstava, sajмова, takmičenja, pozivanje medija u škole.

Podučavanje ove vrste zahtijeva hrabrost, jer rezultat nije zadan. Ponekad se događa da simulacija završi blagim haosom 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 podsticanja hrabrosti učitelja je da im se pruži solidno teoretsko opravdanje za isprobavanje novih nastavnih metoda. U jednome evropskome projektu Comenius, koji je uključivao nekoliko zemalja, danski filozof Finn Thorbjörn Hansen sa Danskoga pedagoškog fakulteta u Kopenhagenu, razvio je model planiranja aktivnog nastavnog građanstva. Projekat ACTIVE je sjajan primjer šta se sve može postići na tom području:

### **ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education (Aktivno građanstvo kroz međuljudsko obrazovanje utemeljeno na vrijednostima)<sup>1</sup>**

#### **Pozadina**

Novi evropski kontekst donosi i nove izazove, kao što su: demokratija kao zajednički sistem upravljanja za sve Evropljane; evropsko građanstvo; problemi koji se tiču društvene kohezije i učestvovanja građana; zajedničko tržište; informaciona tehnologija; pokretljivost mladih i društvo koje neprestano uči. Upravo su zbog toga potrebni građani koji su odgovorni za privredni, društveni i kulturni razvoj cijele Evrope. Još uvijek postoji potreba da se mlade ljude pripremi za odgovorno učestvovanje u društvu na lokalnom, nacionalnom, evropskom i globalnom nivou. Osim toga, novi evropski kontekst stvara i nove probleme identiteta.

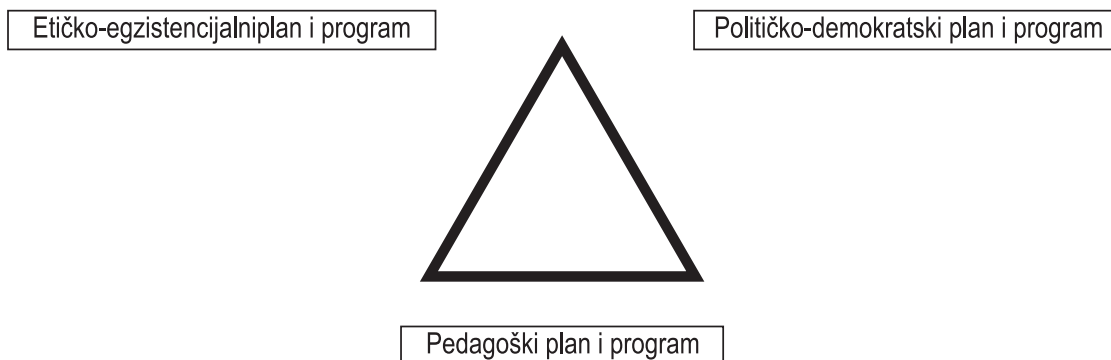
Ideja o građanstvu podrazumijeva kulturni identitet. Zato, da bi ljudi počeli o sebi razmišljati kao o građanima, potrebno je znati ko su i kojim zajednicama pripadaju. U Evropi postoji velika različitost nastavničkog rada. Postoji mogućnost razmjene učiteljskih iskustava i određivanja obrazovnih potreba,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

<sup>1</sup> 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 koristi ili bi se trebala koristiti

Jedan od načina pronalaženja odgovora na ta pitanja bio je da partneri u projektu ACTIVE izrade zajednički okvir za kurs obuke učitelja u svim zemljama. Taj se okvir može prikazati kao trougao, čija su tri ugla pristupi izgradnji aktivnog građanstva:

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



Ovaj zadnji pristup je posebno 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 sa „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 podučavati aktivno građanstvo samo na osnovu činjenice da se nalazi u razredu? To je jedno od pitanja postavljenih tokom trajanja projekta. U odgovoru na to pitanje, ACTIVE je izradio sljedeći model planiranja za učitelja. Primjenom tog 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</i> razreda
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 podučavanja 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), sa ciljem da se učenike aktivno uključi u razredno istraživanje podučavanja i učenja. Učitelji pregovaraju sa posmatračem učeničkog rada (koji obično nije polaznik tog 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 primjedbi iznose u poređenju sa pozitivnim primjedbama. Učenik može čak i pratiti jednog polaznika čije je ponašanje problematično i ocijeniti koliki dio vremena tokom jednoga razrednog časa odlazi na opomene tom učeniku. Prvo ocjenjivanje u sklopu LSSCARP-a pokazalo je da posmatranje učenika predstavlja veliki napredak u smislu poboljšanja kvalitete podučavanja i učenja u tim školama.

## 8.6 Na kraju

... kao direktoru ili direktorici škole, mora vam biti sasvim jasno sljedeće: demokratsko upravljanje ne znači da se odričete svog rukovođenja. Naprotiv, u tom 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 rukovodilaca traže veću ličnu snagu nego služenje ovlaštenjima
- pružati podršku i hrabriti svoje učitelje ne samo riječima već i djelom. Pokazujte zanimanje, budite prisutni, aktivno učestvujte u radu kad god možete
- osigurati učiteljima dobru obuku unutar škole u teoretskom i u praktičnom smislu. Učitelji trebaju dobru orijentaciju u društvenom, kulturnom i gospodarskom razvoju našeg društva na lokalnom i međunarodnom nivou. Trebaju i praksu bez straha od neuspjeha
- koristiti svaku priliku da roditeljima i lokalnim sudionicima objasnite zašto koristite nove metode. Osim toga, poduzmite sve da dobri rezultati, kada ih počnete ostvarivati, dođu do svih zainteresovanih strana (što znači društva u cjelini – praktično svakoga ko ima izgrađeno mišljenje o školama, podučavanju i upravljanju školom)
- voditi računa o vlastitoj obuci unutar škole. Zašto ne biste osigurali najmanje tri sata sedmično za lično usavršavanje? Ne toliko u smislu vještina upravljanja, koliko u smislu sistemskog proučavanja svijeta koji nas okružuje, prikazanog u medijima, najnovijim istraživanjima i političkom i kulturnom životu oko vas. Za razmišljanje je potrebno vrijeme, a kao direktor ili direktorica morate osigurati sebi dovoljno vremena da biste mogli unaprijed razmišljati
- dokazati da ste u pravu! Vaše čvrsto uvjerenje nije dovoljno da biste u to uvjerali sve zainteresovane strane, a nije dovoljna ni vaša rječitost. Sistemski 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 demokratskog upravljanja možda je trnovit, no uprkos tome, to je jedini put kojim treba krenuti!



„Što se najboljih rukovodilaca tiče, ljudi nikada ne primjećuju njihovo postojanje.

- prvo ih hvale
- potom strahuju
- da bi ih na kraju mrzili
- Kad je posao najboljeg rukovodioca obavljen, ljudi obično kažu: ‘To smo sami učinili’.“

*Lao Tse*



## **9. Demokratsko upravljanje: obraci i zajednička obilježja**

U prethodnom poglavlju, govorili smo o brojnim problemima i zabrinutostima, a u ovom posljednjem ćemo se sa nadom i optimizmom osvrnuti na svijetlu perspektivu demokratije. Značajke opisane u ovom poglavlju, pokazatelji su demokratske prakse upravljanja školom. One su mnogo više od toga. Tamo gdje postoje one nisu samo predznaci. Njihova prisutnost pomaže daljnjem širenju demokratskih procesa koji već funkcionišu: demokratija 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 sa 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 preduzeti da biste svoju školu povelu putevima demokratije. Obrasci i uobičajeni putevi o kojima ovdje govorimo, mogu se smatrati prekretnicama i znakovima na tom putu – osim što u slučaju demokratije, 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 unapređuje demokratija, učenici će uskoro zatražiti pravo glasa kroz neku vrstu učeničkog vijeća ili školskog zastupničkoga tijela (vidi u nastavku). Međutim, ne morate čekati da se to dogodi: sami ga možete osnovati (ili aktivno podsticati učenike da to učine). To u početku vjerovatno neće dobro funkcionisati, ali će odmah učenicima pokazati da ih se poštuje i da im se vjeruje. Sa praksom i iskustvom, to tijelo će se razvijati i postajati sve uspješnije: učeći kako da efikasno 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 demokratija raste – geometrijskom progresijom. Jedno dostignuće uslovljava drugo, a to drugo rađa treće. Prema tome, promjene ne morate uvoditi nekim redom da biste gradili demokratiju. Ono što trebate raditi je iskoristiti mogućnosti da je širite kada se ukaže prilika za takve promjene.

### **Formalna/strukturalna rješenja**

#### **Decentralizacija vlasti u školi**

U najboljoj varijanti upravljanja, nacionalna ili regionalna vlast donosi samo obimne strateške odluke, ostavljajući školama da odlučuju na za njih najbolji način o tome kako će provesti nacionalnu strategiju. U Evropi početkom 21. vijeka, izgleda da političari jako puno govore o decentralizaciji, ali je 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 uputstvima)**

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

Način na koji se sa njom upravlja to i odražava, a obrasci postupka odlučivanja osmišljeni su tako da to ostvaruju, a ne da štite ličnu moć ili položaj direktora ili direktorice (ili bilo koga drugog), 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 smanjenog finansiranja), metode upravljanja vjerovatno treba izmijeniti, kako bi se smanjili efekti i umanjila šteta.

### **Davanje ovlasti učiteljima kroz formalne odbore ili interesne grupe**

Uključivanje učitelja u postupak donošenja odluka ne postiže se uvijek kroz formalne sastanke, a odluke ne treba uvijek donositi glasanjem. U školi u kojoj su učesnici predani ostvarivanju zajedničkih principa i ciljeva, konsenzus se često postiže tokom slobodne rasprave. Učitelje ne treba sazivati na brojne sjednice da bismo širili demokratiju: upravo suprotno, porast broja sjednica može djelovati demoralizujuće i kontraproduktivno. Često se radna grupa može sastati što je češće (ili rjeđe) potrebno da bi se donijela odluka o nekoj politici škole, a nakon toga biti raspuštena. Njeni članovi se mogu sami predlagati: oni koji su zainteresirani za ishod, vjerovatno će se dobrovoljno javiti, iako je možda vaš zadatak da osigurate ravnotežu različitih mišljenja unutar grupe i uvažavanje dobre prakse: drugim riječima, zastupljenost manjina, te otvorenost i pravednost prilikom vođenja rasprave. Vlasti često formiraju radne grupe koje predlažu nacionalnu politiku, a onda se ne slažu sa rezultatom, pa je ignorišu. Nije mudro da direktor ili direktorica škole postupaju na taj način!

### **Davanje ovlasti učenicima kroz formalne odbore ili interesne grupe**

Teško je zamisliti demokratsku školu bez nekog formalnoga vijeća ili tijela koje zastupa učenike u srcu demokratije. Ono mora biti pravedno 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 takmičenja), 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 radeći ništa!

UČINI NEŠTO – RAZGOVARAJ SA ŠKOLSKIM VIJEĆEM.  
School Council UK – [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org)

## Neformalna rješenja

### Povjerenje i otvorenost su prevladavajući stavovi

U školi koja je stvarno predana na putu da postane demokratska, ovaj trend se osjeća svuda: u razredima, na sjednicama, po hodnicima. Povjerenje i otvorenost su vrijednosti koje se reproduciraju sa jednakom sigurnošću kojom se to događa sa strahom i zastrašivanjem u tradicionalnom autoritativnom okruženju. Ako smatrate da ne osjećate tu atmosferu povjerenja u svojoj školi, pronađite jedan od načina (jedan od naših primjera ili bilo šta drugo što vam se događa) na čemu možete pokazati kako se vašim učenicima (ili učiteljima) vjeruje. Počnite sa malim primjerima: u početku ne trebate biti preambiciozni, a osim toga, ljudima treba mogućnost da nauče da koriste to povjerenje, da preuzmu i istinski pokazuju odgovornost. Jednom kada je povjerenje poklonjeno, rijetko će se dogoditi da se višestruko ne vraća.

### Aktivno učestvovanje se podstiče i nagrađuje

Kada učenici vraćaju povjerenje koje uživaju, demokratska škola će nastojati da ih se u tome ohrabruje i nagrađuje. Posebno ako preduzimate prve korake u tom smjeru, imaćete potrebu da objavite i pohvalite učenička dostignuća. Nakon što uspiju u malim stvarima, zaželjet ćete (opet javno) da im poklonite povjerenje i u krupnim stvarima.

Postoje očigledne nagrade za učenike koji su aktivno uključeni. U školama i zemljama koje imaju tradiciju davanja formalnih ovlasti starijim učenicima kroz sistem „đaka-prefekta“ ili „pomagača“, takav status se na njih prenosi na strukturalan način (naravno, takvi sistemi mogu biti čista suprotnost demokratiji i provoditi tradicionalne oblike autoritativnosti. Stvarno, u Velikoj Britaniji, gdje je sistem đaka-prefekta uobičajen, vjerovatno ih samo manji broj škola koristi na demokratski način). Međutim, nagrade za aktivno učestvovanje ne moraju biti dio sistema: učenici koji su glavni u tom učestvovanju 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 nagrađeni.

### **Nevladina udruženja se pozivaju u školu i aktivno su uključeni u njen rad**

Demokratska škola pozitivno gleda na aktivno uključivanje drugih organizacija u svoj rad. Tako se roditeljska udruženja, kulturne institucije i lokalne firme pozivaju u školu kako bi pridonijeli obrazovanju njenih učenika i povratno iskoristili tu saradnju. Demokratska škola nije defanzivna. Ne osjeća se ugrožena od drugih organizacija koje dolaze i uključuju se u njen rad, pa u tom smislu ne postavlja nikakva ograničenja. Pozivati nevladina udruženja u školu je dobar način rušenja barijera.

### **Učenike se ohrabruje da objavljuju svoje stavove**

Novine ili časopis koji sastavljaju i izdaju učenici, oslobađa veliku energiju. Dopustiti ili ohrabrivati takvu aktivnost također je dobar način ukazivanja povjerenja, jer svi vide da je za tako nešto potrebna hrabrost! Šta se događa ako kritikuju učitelje? Ili školu? Ili vlast? Ili čak (nezamislivo!) direktora ili direktoricu? Možda će biti potrebno da dogovorite granice – ali takva rasprava otvara bezbroj mogućnosti za sticanje demokratskih vještina pregovaranja i postizanja kompromisa, pa čak i da se nauči cijeniti sloboda govora u demokratskom društvu koje karakterizira tolerancija prema različitostima.

### **Uključivanje učenika u savjetovanje, posredovanje i pružanje podrške**

Budući da savjetovanje – pa očigledno i potreba za njim – postaje sve uobičajenije u školama širom Evrope, mladi ljudi su spremni da prođu osnovnu obuku kako bi mogli djelovati kao neformalni savjetnici, slušaoci, pomagači, a u slučaju sukoba, čak i kao posrednici. Oni koji postaju pomagači svojim vršnjacima ili njihovi mentori (termini koji se najčešće koriste u Velikoj Britaniji), sigurno 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 demokratskog učestvovanja.

### **Prostor za rekreaciju koriste zaposleni i učenici**

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

Godine 1998. u jedno istraživanje koje je povezivalo školska vijeća i poboljšalo ponašanje u Velikoj Britaniji, uključivalo je jednu školu gdje nije postojao poseban prostor za zaposlene u koji bi mogli pobjeći od učenika: nije bilo jasno da li takva odluka proizilazi iz demokratskog etosa. Upravo suprotno, činilo se da slijedi model pružanja usluge: učitelji su tu zbog učenika, pa im zato uvijek moraju biti na raspolaganju i ne smiju se sakrivati 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, Univerzitet u Birminghamu), objavila Školska vijeća (*School Councils* UK: [www.schoolcouncils.org](http://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 njihov uzrast, imaju iste potrebe da povećaju svoju fizičku kondiciju i izdržljivost, pa zašto onda to ne bi radili zajedno, učili jedni od drugih i poticali jedni druge? To je situacija u kojoj nema hijerarhije i autoriteta, pa zato predstavlja ugodan način širenja demokratske atmosfere u školi.



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

© School Councils UK





## 10. Zaključak

„Demokratija nije cilj, ona je put; ona nije dostignuće, već proces... Kad to shvatimo i počnemo živjeti demokratiju, tek tada ćemo imati demokratiju.“

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

Do sada ste već mogli stvoriti sliku o tome koji su mogući putevi prema demokratiji u vašoj školi, pa ćete prepoznati neke elemente školskog 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 demokratije koji se mogu prepoznati u nekoj školi. Neke karakteristike svojim djelovanjem aktivno razvijaju demokratiju: u drugim slučajevima se radi o raspravi i pregovorima koji se o njima vode i koji će povećati razumijevanje i uvježbavanje demokratije u školi.

Nijedna promjena u školi se ne dogodi odmah: za sve je potrebno vrijeme prije nego što pusti korijen. Uvijek nam se čini da to traje vječno, ali 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 bićete iznenađeni kada shvatite koliko je škola napredovala. Demokratska promjena je održiva: ona se usadi i raste, pod uslovom da ustrajno na tome radite.

To je pravi put, iako može biti i mukotrpan. Postupke analize, planiranja i provođenja treba neprestano ponavljati. Prema tome, ako analizirate ključna područja – naša ili vaša – pomoću tabela 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 spremni da radite 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.

Savjet Evrope je priredio drugi materijal o ODG-u koji ćete možda poželjeti da pročitate radi daljih informacija ili poređenja. Na primjer, sličan se posao odvija i na univerzitetima. Za dodatno čitanje vidi popis izvora.

Širenje demokratije u nekoj školi može biti stresan zadatak. Po svojoj prirodi, demokratija 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 otvorenog uma i tražili konsenzus kroz pregovaranje i kompromis. Ako dopustite da vas vode tri osnovna principa ODG-a, nećete donositi pogrešne odluke: ako imate na umu činjenicu da napredujete korak po korak na putu do demokratije 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 usamljeni. Demokratija podrazumijeva partnerstva – prema tome, radite sa svojim partnerima i oslonite se na njih kad vam je to potrebno. Demokratija se još uvijek razvija širom Evrope, 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 demokrata i čovjek koji demokratizira, dio ste matice, a ne rubnih događanja. Osim toga, svaki korak naprijed u školi donosi nagrade, lične i institucionalne, koje će vas sigurno ohrabriti i podstaknuti vas na dalje napore. Poboljšanje u školi i njen sistem vrijednosti, postaće stvarnost. Prema tome, možete se radovati zabavi i određenom stepenu zadovoljstva koje će uveliko nadmašiti vrijeme iskušenja.

Teškoće su znatne, ali nagrade su neizmjerne. Izazov demokratije je onaj pravi izazov! Nadamo se da će vam ovaj priručnik pomoći na tom putu i želimo vam da imate i hrabrosti koja vam je potrebna, pa uspjeh sigurno neće izostati.

*Sretno!*

## Dodatak I. Tabela 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 principa?  Sa stanovišta: rukovodstva	ODG principi		
		Prava i odgovornosti (faza 1,2,3 ili 4.?)	Aktivno učestvovanje (faza 1,2,3 ili 4.?)	Vrednovanje 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 učestvovanje	Vrednovanje različitosti
Akcija koju treba preduzeti za sljedeću fazu			
Ko će je preduzeti?			
Mjere/pokazatelji uspjeha			
Kada obaviti reviziju?			
Ko će obaviti reviziju?			
Rezultat revizije			

## Dodatak II.

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

Upotreba ovog priručnika i njegove implikacije biće jasnije ako čitalac vodi računa o evropskom i svjetskom obrazovnom kontekstu, ima na umu napredak koji se dogodio u radu Savjeta Evrope na planu ODG-a i ima reference za druge alate i dokumente koji pružaju dalje informacije o politici i praksi ODG-a.

### Obrazovna reforma: izazov za demokratiju

U posljednjih nekoliko godina, dogodile su se mnoge obrazovne reforme u Evropi 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 okrenutog vrijednostima kako bi se pojedince podučilo da stvarno žive kao članovi društva.

Na 19. sjednici Stalne konferencije evropskih ministara obrazovanja (Kristiansand, Norveška, 1997.) ministri su se složili o važnosti „potrage za boljom ravnotežom između ciljeva i svrhe srednjeg obrazovanja, jednakog statusa akademskog i stručnog područja, sticanja znanja i vještina i obrazovanja građana za demokratsko društvo.“

Novo obrazovne politike karakterizira naglasak na volji da se postigne veća efikasnost, uz što manji trošak i da se ta ekonomičnost kombinira sa unapređenjem 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 saradnje između škola, porodica i raznih organizacija
- korištenje novih informacija i komunikacijskih tehnologija (NICT) u obrazovanju.

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

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

Uvažavanje multikulturalnog aspekta evropskih društava i pažnja koja se tome posvećuje u obrazovnoj sferi, odražavaju nastojanje da se izgrade demokratska društva koja poštuju

različito obrazovanjem svojih građana od najranije dobi. Svrha takvog obrazovanja je pobijediti probleme vezane uz ispadanje iz škole, isključivanje iz društva i stigmatizaciju.

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

Historijski gledano, djeci se pridaje sve veća važnost kao aktivnim učesnicima u vlastitom obrazovanju. U prošlosti su djeca imala pasivan status, ali sada se od njih zahtijeva aktivno učestvovanje 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 učestvuju i preuzmu odgovornost, te da idu korak po korak prema aktivnom građanstvu.

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

Više od dvije decenije, uloga obrazovanja u izgradnji pravednijeg i demokratskijeg društva koje iskazuje veće poštovanje ljudskih prava, u središtu je teoretskih rasprava i istraživanja na području obrazovanja. Političke i socijalne promjene u evropskim državama imaju veliki uticaj na osjećaj prema građanstvu, a ideja o obrazovanju za demokratsko građanstvo postepeno je preuzela inicijativu.

Na prvoj neformalnoj *Konferenciji o obrazovanju za demokratski razvoj i stabilnost u jugoistočnoj Evropi* (Strasbourg, 1999.), ministri prosvjete iz jugoistočne Evrope izjavili su kako su „uvjereni da obrazovanje i saradnja u obrazovanju trebaju imati ključnu ulogu u razvijanju tolerancije, međusobnog razumijevanja i zajedničke svijesti o evropskom kontekstu među njima i među državama članicama“.

Ideja o uključivanju porodice u obrazovni proces, koja je najprije zaživjela u „alternativnim“ školama, sve je više zastupljena u obrazovnim reformama, koje sve više naglašavaju važnost tijesne veze između škole i porodice. To će pomoći da se neke porodice izvuku iz izolacije i da imaju pozitivan uticaj na odnos djece prema školi. Ta ideja ukazuje na važnost školskog okruženja u obrazovnom procesu.

Na 20. sjednici *Stalne konferencije evropskih ministara obrazovanja* (Krakow, Poljska, 2000.), dogovoreno je da obrazovanje za demokratsko građanstvo „unapređuje i da je promovisano kroz cjelovit školski pristup razvojem demokratskog školskog etosa, aktivnih metoda učenja i podučavanja učestvovanjem učenika, studenata, nastavnika i roditelja u donošenju odluka te, koliko god je to moguće, u određivanju formalnog i neformalnog kurikuluma“.

Posljednjih godina u Evropi, ovlaštenja centralnih vlasti u obrazovnoj sferi, prenose se na regije ili obrazovne ustanove. Taj prenos ovlaštenja daje školama veći manevarski prostor, povećavajući njihovu mjerodavnost za razvijanje bližih veza sa obrazovnom zajednicom u širem smislu i omogućavajući im da u postupku donošenja odluka primjenjuju istinsku participatornu demokratiju.

Ojačano tom decentralizacijom, uključivanje roditelja pomaže pri pokretanju dijaloga i unapređenja učestvovanja cijele obrazovne zajednice u obrazovanju djece.

Obrazovna reforma u Evropi i širom svijeta tako pokazuje da je škola poluga za građenje demokratije.

Međutim, prema C. Bîrzéi i Sveevropskim studijima o obrazovanju za politiku demokratskog građanstva,<sup>1</sup> između usvojenih politika i prakse postoji velik jaz. Dalje, nedavne studije očigledno pokazuju da mladi Evropljani gube zanimanje za politiku i postaju sve manje angažovani u izgradnji civilnog društva.

Zato Savjet Evrope radi na pribavljanju alata za lokalne igrače, kako bi mogli direktno provoditi aktivnosti usmjerene prema građenju demokratskijeg školskog okruženja.

Djelovanje na lokalnom nivou pomaže pri približavanju priličnoga jaza između politike i stvarne prakse. Osim toga, obrazovni igrači koji djeluju na lokalnom nivou mogu direktno ocijeniti rezultate svog rada i usmjeriti svoje aktivnosti u skladu sa kontekstom u kojem djeluju.

To je svrha ovog priručnika. On direktorima škola, rukovodiocima i učiteljima nudi sredstva za unapređenje demokratskog upravljanja njihovim školama.

## **Od izgradnje politike do prakse u obrazovanju za demokratsko građanstvo (ODG) u Savjetu Evrope**

Od svog osnivanja 1949. godine, Savjet Evrope radi na uspostavljanju bliže zajednice između svojih članica, te jačanju demokratije i poštivanja ljudskih prava u Evropi.

Obrazovanje je ključna sfera aktivnosti u ostvarivanju tih ciljeva i smatra se jednim od stubova demokratije: Savjet Evrope smatra demokratiju procesom učenja i provodi svoju obrazovnu politiku i aktivnosti radi izgrađivanja demokratskijeg evropskoga društva.

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

Odlučno da obrazovanje učini sredstvom za obrazovanje aktivnih i odgovornih građana, Savjet Evrope je inicirao projekat *Obrazovanje za demokratsko građanstvo (ODG)*, koji 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.

<sup>1</sup> C. Bîrzéa, „Dio 1: ODG politika u Evropi – sinteza“, studije o obrazovanju za politiku demokratskoga građanstva, Vijeće Evrope, Strasbourg, 204, ISBN 92-871-5608-5.

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

Projekat se odvijao u dvije faze: prva (od 1997. do 2000.) je služila za jasno definisanje koncepcije ODG-a, razvijanje strategije i utvrđivanje teoretske 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.

Na kraju, uspostavljanje sve-europske mreže nacionalnih koordinatora, omogućilo je Savjetu Evrope 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 lokalnom nivou.

Odbor ministara Savjeta Evrope proglasio je 2005. godinu godinom građanstva kroz obrazovanje, potvrđujući tako da je ODG u središtu evropskih nastojanja.

### **Šta je ODG?**

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

ODG je jako tijesno povezan sa idejom učestvovanja, jer niko ne može preći na demokratsko građanstvo ako ga zaista u praksi ne primjenjuje.

Prikazivanje različitih faza u radu Savjeta Evrope na tom području, olakšaće razumijevanje početaka i daljeg razvoja tog procesa.

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

1. Drugi sastanak na vrhu šefova država i vlada država članica Savjeta Evrope (Strasbourg, 10.-11. oktobra 1997.), na kojem su obrazovanje za demokratsko građanstvo i obrazovanje za ljudska prava proglašeni prioritetnim područjima Savjeta Evrope. Tada je službeno i lansiran ODG projekat.

Prvi sastanak na vrhu šefova država i vlada održan u Beču 1993. godine, fokusirao 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 svom 104. zasjedanju 7. maja 1999.). Ta deklaracija prepoznaje ključnu ulogu ODG-a u izgrađivanju demokratskog društva



koje obilježava društvena kohezija i poštivanje razlika. Odbor ministara proglasio je da ODG:

„II. osposobljava muškarce i žene za aktivno učestvovanje u javnom životu i odgovorno upravljanje svojom sudbinom i sudbinom svog društva

III. teži da usadi kulturu ljudskih prava, koja će osigurati puno poštivanje tih prava i razumijevanje odgovornosti koje iz njih proizilaze

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

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

3. Rezolucija Konferencije evropskih ministara obrazovanja prihvaćena u Krakovu 2000. godine, naglašava važnost demokratskog okruženja za učenje, partnerstva između svih zainteresovanih strana u obrazovnoj zajednici i učestvovanje učenika.
4. Preporuka Odbora ministara država članica o obrazovanju za demokratsko građanstvo (donesena 16. oktobra 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 faktor društvene kohezije, međusobnog razumijevanja, međukulturnog i međuvjerskog dijaloga i solidarnosti, da pridonosi unapređenju načela ravnopravnosti između žena i muškaraca, potiče uspostavljanje skladnih i miroljubivih odnosa u narodima i između njih, jača odbranu i razvoj demokratskog društva i kulture; da obrazovanje za demokratsko građanstvo, u najširem mogućem smislu, mora biti srž reforme i provedbe obrazovne politike“.

5. Deklaracija evropskih ministara obrazovanja o međukulturalnom obrazovanju u novom evropskom kontekstu (Stalna konferencija evropskih ministara obrazovanja, 21. sjednica, Atena, Grčka), 10.-12. novembra 2003.). Ta Deklaracija uvodi ideju o važnosti demokratskog upravljanja u školama. Evropski ministri izjavili su da Savjet Evrope mora:

„pružati podršku inicijativama i eksperimentima koji se odnose na demokratsko upravljanje školama, posebno sklapanjem partnerstava, sudjelovanjem mladih i saradnjom sa zajednicama, roditeljima i civilnim društvom; prepoznati modele dobre prakse na području demokratskog 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 demokratiji sada je deklarisan cilj u obrazovnim sistemima svih evropskih zemalja; ODG se ili izričito smatra obrazovnim ciljem ili je ugrađen u planove i programe kao posebna tema. Tako, uprkos velikim razlikama između njihovih obrazovnih sistema i pogleda na obrazovanje, sve države članice sada shvataju važnost obrazovanja za demokratsko građanstvo.

Projektu ODG-a Evropska Unija pruža aktivnu podršku i ujedno saraduje u njegovom razvoju. On je u središtu partnerstva sa drugim međunarodnim organizacijama: UNESCO-om, UNICEF-om, OECD-om i OSCE-om.

Na osnovu tih političkih odluka Savjet Evrope radi na provođenju ODG-a u državama članicama kroz:

- održavanje seminara i savjetovanja
- organizovanje aktivnosti u državama članicama kroz škole i/ili nevladina udruženja
- stvaranje alata, kao što su ODG paketi, koji sadrže priručnike za obrazovne stručnjake
- organizovanje Evropske godine građanstva kroz obrazovanje (2005.).

Ovaj Priručnik, jedan od alata iz ODG paketa, izradio je Savjet Evrope, kako bi pružio podršku i predložio metode svima onima koji su uključeni u upravljanje školama u Evropi, a koji svoju školu žele učiniti demokratičnijom.

Priručnik je dio trajnog rada Savjeta Evrope na projektu obrazovanja za demokratsko građanstvo i Evropskoj godini građanstva kroz obrazovanje 2005. Sa naglaskom na upravljanju, Priručnik je alat za direktno djelovanje u školama, koji istovremeno odražava godine pomnog političkoga razmišljanja i velik raspon praktičnog iskustva evropskih zemalja posljednjih devet godina.

## **Obrazovanje za demokratsko građanstvo i demokratsko upravljanje**

Važnost demokratskog upravljanja uskoro je postala očigledna u projektu Obrazovanje za demokratsko građanstvo. Slogan „učiti i živjeti demokratiju“ ukazuje na potrebu iskušavanja demokratije u školi, kako bi se prirodno i spontano usvojile vrijednosti i praksa demokratskog građanstva.

Od 2004. godine Savjet Evrope namjerava sastaviti priručnik o demokratskom upravljanju u školama.

U januaru 2006. godine, Savjet je održao prvi sastanak radne grupe za demokratsko građanstvo, koja je inicirala ovaj Priručnik. Stručnjaci koji su bili prisutni sastanku definisali su koncepte demokratskog upravljanja i izradili osnovnu skicu priručnika koji je zamišljen kao sredstvo kojim se služe škole.

## **Drugi alati za primjenu ODG-a u praksi – na lokalnom nivou**

Kao dio projekta Evropske godine građanstva kroz obrazovanje, Savjet Evrope želi doprijeti do političara, učitelja i svih koji rade sa djecom i u obrazovanju (formalno i neformalno). Zato Savjet priprema nekoliko pomoćnih materijala za ljude zainteresovane 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 provođenje 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 donosiocima odluka na svim nivoima obrazovnog sistema. Sadrži Spisak pojmova obrazovanja za demokratsko građanstvo, Sveevropski 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, rukovodiocima u obrazovanju i upraviteljima, voditeljima škola i direktorima, učenicima, roditeljima i organizacijama u zajednici. Sastoji se od Priručnika koji držite u rukama i publikacije Demokratsko učestvovanje u školama i Građanski stavovi među evropskim adolescentima: Analiza podataka iz IEA Studije o građanskom obrazovanju.

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

Namijenjen stručnjacima koji obrazuju učitelje, učiteljima, voditeljima škola i direktorima, koordinatorima izrade planova i programa, nevladinim udruženjima 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 direktorima, 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 sport Savjeta Evrope. Cilj programa je staviti ljudska prava u centar rada mladih, te na taj način staviti obrazovanje za ljudska prava u centar 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.

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

Na inicijativu Savjeta Evrope, mladi iz cijele Evrope donijeli su Evropsku povelju za demokratske škole bez nasilja, na osnovu temeljnih vrijednosti i principa koja su zajednička svim Evropljanima, posebno onih iz Konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda.

- **DOMINO**

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

- **Obrazovni paket**

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

- **Evropska 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

## Demokratija 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](http://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](http://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](http://www.edheretics.gn.apc.org))
- Harber, C (1996) Small schools and democratic practice, Nottingham UK, Educational Heretics Press ([www.edheretics.gn.apc.org](http://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](http://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](http://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, <a href="http://www.second-strike.com">www.second-strike.com</a>
School Councils UK various	A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: <a href="http://www.schoolcouncils.org">www.schoolcouncils.org</a>
Trafford, B (2006)	Raising the student voice: a framework for effective school councils Leicester UK, Association of School and College Leaders ( <a href="http://www.ascl.org.uk">www.ascl.org.uk</a> )

## **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 <a href="http://www.oecd.org/edu/eag2006">www.oecd.org/edu/eag2006</a> .
------	--