Демократско управљање школама

Елизабет Бекман и Бернард Трафорд

Издаваштво Савјета Европе

Мишљења која су изнесена у овом раду искључиво су мишљења ауторâ и не показују нужно службену политику Савјета Европе.

Сва су права придржана. Ниједан дио ове публикације не смије се преводити, репродуковати или преносити у било којем облику или било којим електронским (CD-ROM, интернет итд.) или механичким средством, укључујући фотокопирање и снимање, или било каквим системом похрањивања или учитавања информација без претходног писаног допуштења *Public Information and Publications Division, Directorate of Communication* (F-67075 Strasbourg Cedex ili publishing@coe.int).

Насловница: Graphic Design Workshop, Савјет Европе

Опрема (Прелом): Ogham/Mourreau

Council of Europe Publishing (Издаваштво Савјета Европе)

F-67075 Strasbourg Cedex

http:/book.coe.int

ИСБН-13: 978-92-871-6088-1

© Савјет Европе, јануар 2007. (Оргинално енглеско издање)

Јуни 2008. (Превод на Српски језик)

Штампано у Савјету Европе

САДРЖАЈ

1. Увод 5

2. Шта је демократско управљање школама? 9

3. Које су предности демократског управљања? 11

4. Кључне области за демократско управљање школама: прва анализа 13

5. Гдје сам? Вриједности и понашање 23

6. Корак по корак: пут до демократског управљања 35

Кључна област 1: Управљање, руководство, руковођење и јавна одговорност 37

Кључна област 2: Васпитање и образовање у чијем центру су вриједности 44

Кључна област 3: Сарадња, комуникација и укљученост: конкурентност и самоодређење школе 52

Кључна област 4. Ученичка дисциплина 61

7. Најчешћа питања о демократском управљању школама 69

8. Примјери добре праксе из цијеле Европе 73

9. Демократско управљање: обрасци и заједничка обиљежја 83

10. Закључак 89

Додатак 1. Табела планирања 91

Додатак 2. 93

Литература 103

1. Увод

Овај приручник је дио серије или низа програмских алата које је осмислио и приредио Савјет Европе да би помогао школама и другим васпитно-образовним установама у унапређивању и развијању васпитања и образовања за демократско грађанство (ОДГ – види Додатак 2.). За Савјет је васпитање и образовање за демократско грађанство веома важно ако жели да 46 држава чланица заиста напредује на путу демократије: ОДГ је кључан како би се обезбиједило да сљедећа генерација младих грађана буде спремна и оспособљена да преузме своју демократску улогу – у локалним заједницама, у широј друштвеној заједници и у оквиру Европе у цјелини. Зато се ОДГ често спомиње у овом тексту и у свим брошурама које су саставни дио програмских алата ОДГ-а.

Која је сврха овог приручника?

Овај приручник је алат за демократско управљање *школама,* али се може примијенити на све врсте васпитно-образовних установа и на остала мјеста у којима се проводи васпитање и образовање младих. Ријеч *школа* употребљава се због једноставности, а не да би се искључиле остале врсте васпитно-образовних установа. Из истог разлога ћемо све који на таквим мјестима уче звати *ученицима,* иако при томе не смијемо заборавити да тај назив укључује популацију од најмлађе дјеце (која никада нису премлада да живе и уче демократију и демократско грађанство) до млађих адолесцената.

Овај алат је замишљен да читаоцима помогне да процијене на који начин њихова школа придоноси ОДГ-у ученика, а тиме и њиховој припреми за преузимање улоге одраслих грађана у демократији, посматрањем како школа свакодневно функционише – и како се људи понашају. Значи, није ријеч о томе да се у школама подучава о грађанству, теорији или начелима демократије, демократском васпитању и образовању или чак ОДГ-у. Сврха практичног алата је да премости јаз између теорије (нпр. питања „Како младе људе припремамо да постану одрасли, демократски оријентисани учесници у друштву?“) и праксе (нпр. одговора „Тако да им обезбиједимо доживљавање демократије на бази искустава, и то у сваком сегменту и на сваком нивоу живота у школи“). Зато приручник започиње са неколико дефиниција, описује начин осмишљавања путовања у демократију, помаже читатаоцима да процијене колико далеко је на том путовању стигла њихова школа и даје практичне савјете и идеје о томе како да се то путовање започне или како да се даље напредује, уз одговарајућу процјену оствареног напретка.

Коме је намијењен овај приручник?

Ниједна демократија није савршена, ниједна школа није беспријекорна, па према томе ниједна школа није савршено демократска! Велики дио овог приручника намијењен је водитељима школа, при чему се мисли на стручњаке виших управљачких структура који имају овлаштења и одговорност да у великој мјери одлучују на који начин ће школа функционисати. Аутори главног дијела приручника ни у једном случају не желе да буду изузети! Обоје су активни директори и схватају да нипошто нису једини у школи који имају овлаштења и ауторитет описан у претходном тексту. Ипак, први човјек у школи који ће вјероватно прочитати овај текст (прије него што га, надамо се, прослиједи осталима) јесте директор, а без активне потпоре и рада директора или директорице, мала је вјероватноћа да ће демократија да пусти коријен и расте: зато се у тексту наизмјенично употребљавају појмови „директор“ и „водитељ“, а аутори се надају да ће читаоци да им опросте намјерну употребу непрецизне терминологије.

Међутим, у демократији постоје и други учесници. Овим приручником једнако успјешно могу да се служе сви они којима је стало до успјеха школе. Ученици – дјеца и млади (са становишта овог

приручника) у узрасту од четири (или мање) до 20 (или више од 20) година, независно од тога да ли су укључени у обавезну школу, универзитет, техничко или стручно образовање на вишој школи, или на радном мјесту – то су они који показују велики интерес за **образовање** које им се нуди и за **начин** на који се оно одвија. Желимо посебно да нагласимо да демократско учествовање није нешто што је искључиво намијењено дјеци одређеног узраста (евентуално нешто старије): баш обрнуто, оно се најбоље усваја од самог почетка школовања, када најмлађа дјеца лако упијају и живе у складу са вриједностима и праксом демократије.

Родитељи и шира заједница заинтересовани су за начин подучавања и за научено. Учитељи, инструктори и остали запослени у школама, или на неком другом мјесту, имају право и одговорност да одлучују о питањима васпитања и образовања које се одвија у њиховим установама. Зато водитељи школа морају да успоставе и његују широк распон партнерских односа. Овај приручник садржи понешто за све партнере и учеснике у процесу васпитања и образовања младих.

Зашто?

Зашто би водитељи и учесници у васпитању и образовању требали да проради овај приручник и вреднују га и планирају свој пут према демократскијем приступу образовању? Сљедећа два поглавља ће вам помоћи да одговорите на то питање. Укратко, у њиховом интересу је да то уради. Демократски уређена школа, која добро функционише, неће само унапређивати ОДГ и припремати своје ученике да постану ангажовани и демократски образовани грађани; она ће на тај начин постати и много сретнија, креативнија и успјешнија установа. Вриједност која се тако остварује је велика: количина истраживања о томе непрестано се повећава. Према томе, овај приручник не описује само пут који је исправан с моралног становишта: кренути путем демократије значи закорачити у модел васпитања и образовања које ће цијело школовање учинити много угоднијим и продуктивнијим.

Како употријебити овај приручник?

Надамо се да ће се овај приручник претворити у стручни дискурс са читаоцем. Кроз цијели приручник позивамо читаоца да поједине мјере различитог степена демократске праксе у начину руковођења школом пореди са стањем у својој школи. То је први корак у том процесу. Започињете процјеном гдје се ви и ваша школа у овом моменту налазите, а завршавате планирањем корака који требају да се предузму да бисте је демократски унаприједили, уз савјет и охрабрење који ће вам, надамо се, на том путу помоћи. Описаћемо ситуације или показатеље које сматрамо заједничким и позвати вас да наша становишта упоредите са својим искуством. Вјерујемо да је то користан начин заједничког рада колега који се баве истим послом.

Овом методом ћемо прво да вас проведемо кроз два кратка поглавља и да објаснимо шта подразумијевамо под називом „демократско управљање школом“ и које су предности које оно доноси установи.

Након тога прелазимо на главни дио приручника. У 4. поглављу говоримо о четири кључне области управљања школом. Надамо се да ћете у том моменту пожељети да проведете исту анализу о другим питањима која су вама важна тако да користите таблице за планирање из Додатка 1., али никако прије него што до краја прочитате приручник!

Испитивање дјеловања школе у односу на та кључна подручја показује до које мјере оно придоноси примјени ОДГ-а или нас од њега одвраћа. То дјеловање мјеримо утврђивањем кроз четири фазе демократског развоја које се могу препознати у школи, од 1. фазе, гдје нема ни трага демократској активности (постоји стара – ауторитарна), до изразито напредног облика демократског живота (4. фаза).

Пето поглавље открива те идеје, истражујући вриједности које обиљежавају такав начин функционисања и облике понашања који из њих произилазе. Шесто поглавље нуди, надамо се,

велик број идеја и стратегија за кораке који требају да се подузму између појединих фаза описаних у претходним поглављима.

Седмо поглавље бави се најчешћим питањима о развоју демократске праксе у школама: та су питања често резултат природне и широко распрострањене забринутости када је ријеч о препуштању овлаштења и надамо се да ћемо са тим поглављем отјерати или ублажити те страхове.

Сљедеће поглавље доноси више примјера добре праксе широм Европе. Девето поглавље даје позитивну алтернативу страховима и забринутостима, разматра неке трагове и обрасце који се могу наћи у школи која је учинила важне кораке на путу према демократији: примјер добре праксе може читаоцима дати идеју о стратегијама које могу да испробају у својим школама.

Додатак 1. је празна табела која ће да вам омогући властиту анализу, прихватајући приступ описан у приручнику. И на крају, Додатак 2. који је припремила Делфин Лијежео, консултант при Савјету Европе, даје преглед контекста ОДГ-а с обзиром на васпитно-образовне политике у Европи и приказ рада Савјета Европе.

Надамо се да ће вам овај водич бити занимљив и да ћете у њему уживати, а у првом реду да ће вам бити користан и лако примјењив.

О ауторима
Елизабет Бекман је директорица Гимназије Тулинге, мјешовите јавне средње школе у Штокхолму, са 660 ученика узраста од 16 до 19 година. Можете да је контактирате на адреси: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se.
Бернард Трафорд је директор Класичне гимназије Вулверхемптон, мјешовите приватне средње школе у средњој Енглеској (220 км од Лондона), са 670 ученика узраста од 10 до 18 година. Можете да га контактирате на адреси: info@bernardtrafford.com.

2. Шта је демократско управљање школома?

Директори школа морају да узму у обзир многе важне факторе у свом оперативном и стратешком послу, нпр. законодавство, курикулум, локалне власти, родитеље, ученике, финансије, социоекономско окружење, конкуренцију итд. Многи од тих фактора се непрестано мијењају и изван су надзора директора школе. Међутим, квалитетно управљање није довољно. Директор школе данас ради „у више-мање децентрализованом систему који се темељи на сложеној интеракцији многих аутономних партнера“.[1] Назив „управљање школом“ провлачи се кроз цијели приручник као шира дефиниција руковођења школом, укључујући инструменталне и идеолошке аспекте. „Демократски“ значи да се управљање школом темељи на људским правима, учествовању ученика, запослених и осталих учесника у доношењу свих важних одлука у школи.

Халаш утврђује разлику између „управљања“ и „руковођења“ у школама: овдје је важно да се нагласи тијесно повезана, али веома различита значења та два појма. Док се појам „управљање“ употребљава да се нагласи отвореност школа и васпитно-образовних система, појам „руковођење“ се употребљава да би се истакле техничке и инструменталне димензије управљања. Управљамо стварима или људима чије понашање не може у потпуности да се предвиди (нпр. због постојања аутономних јединица које могу да заговарају своје интересе и преговарају о алтернативним рјешењима). Руководимо стварима или људима чије понашање може лакше да се предвиди. Када управљамо, преговарамо, увјеравамо, погађамо се, вршимо притисак итд., јер немамо потпун надзор над онима којима управљамо. Када руководимо, настојимо да дамо упутства и наређујемо, јер сматрамо да имамо снажно и легитимно право да то радимо. Када говоримо о васпитно-образовним системима, радије употребљавамо назив „управљање“. Кад говоримо о школама као организационим јединицама, чешће употребљавамо назив „руковођење“. Међутим, будући да школе постају све отвореније установе, дубоко усађене у специфична локална социоекономска окружења која обиљежавају различите сложене потребе и интересе, и на том нивоу прибјегавамо употреби појма „управљање“.

Будући да је тако пуно фактора тешко надзирати само на темељу извршних овласти, отворен и демократски приступ у модерној школи једини је начин за успјешно и трајно управљање. Међутим, демократско управљање школом није само средство за опстанак директора школе; њему у прилог говоре неки други, далеко важнији разлози.

Морални разлози

У теорији постоји општа сагласност о демократским вриједностима: „Сви су људи рођени слободни и једнаки по свом достојанству и правима.“[2] “Дијете које је способно да формира властито мишљење има право да то мишљење и каже [и] право на слободу мисли, савјести и религије.“[3] Скоро свака држава, па чак и свака школа израдила је своју политику у том правцу. Међутим, ако желимо заиста да унапређујемо демократске вриједности у друштву, морамо их примјењивати у свакодневном животу. То је од посебне важности за руководиоце свих врста организација, а посебно школа.

1 Халаш, Габор: Governing schools and education systems in the area of diversity (Управљање школама и образовним системима у смислу различитости): Предавање припремљено за 21. засједање Сталне конференције европских министара образовања о „међукултуралном образовању“. Будимпешта, 2003.

2 Општа декларација о људским правима, 1948.

3 Конвенција о правима дјетета, чланци од 12. до 14., УН 1989.

Политички разлози

Истинска тежња за демократијом у држави мора бити очигледна, а демократско понашање мора почети да се практикује од најранијег узраста. У старим демократијама постоји велика опасност да млади људи демократију узму здраво за готово и са тим изгубе интерес за учествовање. Ако је историја демократије краћа, а темељи нестабилнији, сваки застој у примјени тог понашања може да резултира укидањем права. Али, ако сте из практичног искуства научили да превладате неке, у најмању руку обичне проблеме при демократском одлучивању, ваша вјера у демократију ће вјероватно да ојача и бићете спремнији да активно учествујете у политици на локалном, а можда и државном нивоу.

Друштво које се брзо мијења

Поплаву информација немогуће је зауставити и држати под надзором. Дјецу од тога не можемо да заштитимо. Са друге стране, баш због тога су данашњи млади људи досад најинформисанија генерација. Како онда подучити младе људе да изаберу и расуђују ако нисмо ту да одлучимо која је информација добра, а која лоша? Умјесто узалудних покушаја цензуре и ограничавања, морамо да их учимо критичком и независном мишљењу.

Данас је дошло до помјерања у вриједностима од укупног према индивидуалном и постоји тенденција да се доживљавамо више као купци него као грађани у друштву благостања. Када су родитељи на неки начин незадовољни локалном школом коју дијете похађа, не предузимају политичку акцију, не ступају у везу са школским одбором, нити су активно укључени у родитељска удружења. Умјесто тога, много се чешће јавља осјећај отуђења од школе, повлачење од стварног ангажмана у дјететовом образовању или чак родитељско прешутно одобравање дјететовог непохађања школе. У заједницама, односно друштвима у којима је то могуће, родитељи могу дијете преселити у другу школу. Сваки такав исход има изразито негативан утицај на дјететово васпитање и образовање, на школу или на обоје. Зато, да би се повећало интересовање за активно грађанство, нашој дјеци морамо, у току година у којима се обликују као личности, да покажемо да учествовање у заједничким одлукама заслужује сваки напор – и да осим тога пружа и задовољство.

Друштво се мијења брзо и непрестано. Овдје морамо да споменемо неке ствари са којима морамо да се носимо на почетку 21. вијека. Предузећа и људи селе се са једног краја свијета на други, мијењајући тако економски, демографски и културни образац. Техничке иновације отварају нове могућности, али доносе и нове опасности. Државна или локална заједница изложена је глобалним силама које су изван домашаја демократског надзора са којим је у интеракцији. Са друге стране, морамо да признамо и све позитивне стране глобализације на наше свакодневне животе, да посматрамо различитости и промјене као нове могућности и да дјеци дамо право васпитање и образовање за такав свијет.

3. Које су предности демократског управљања?

Демократско управљање школом је добро за вашу школу јер…

1. … побољшава дисциплину

Први приговор укључивању учесника, као што су ученици, у одлучивање обично се тиче дисциплине. Ако ученици не могу да слиједе строга и једноставна правила са јасним санкцијама, тј. ако крше таква правила, како можемо да очекујемо да ће сами доносити зреле и одговорне одлуке? Међутим, искуство и истраживања показују да ученици којима се поклони повјерење постају много одговорнији. Правила су нужна, али владање које се темељи на повјерењу далеко је одрживије од владања које се темељи на пријетњама. То још боље функционише ако нема надзора.

2. … побољшава учење

Учење је индивидуална ствар. Учитељ може да има одређену идеју о томе како треба да се учи, али начин учења разликује се од личности до личности. У демократској атмосфери ученицима се даје више слободе у избору начина учења и барем у одређеној мјери и у томе шта ће да уче. Проблеми лошег успјеха и помањкања мотивације често се смањују ако се ученику омогући већа слобода у избору шта и како ће да уче и, ако је то могуће, у начину оцјењивања.

Густав Тролен подучава историју у гимназији у Тулингеу, вишој средњој школи у Шведској. Током одржавања колегијума, ученик може да изабере писање реферата, писање традиционалног теста са питањима или усмено полагање испита. Постоји само једно ограничење: сва три испита не смију бити истог типа. Барем један мора да се разликује од осталих. Слобода избора можда се и не чини важном, али због ње су ученици самоувјеренији и мање нервозни.

3. … смањује сукобе

Када група људи проводи много времена заједно током релативно дугог раздобља, увијек постоји опасност од сукоба. Разлике и мањак разумијевања у школској средини могу лако довести до неподношљивости, дискриминације, вршњачког злостављања, па чак и насиља. У ауторитативном окружењу, у којем су статус и друштвени положај важнији од нпр. индивидуалних права, људи осјећају да је потребно да стварају савезе за заштиту или остваривање личне користи да би опстали. То је плодно тло за дискриминацију и вршњачко злостављање. Ако успијете да усадите осјећај узајамног поштовања, школско двориште ћете вјероватно да учините угоднијим и сигурнијим.

4. … чини школу конкурентнијом

Децентрализација управљања школом и конкуренција међу школама прилично је нова појава у многим европским земљама. У урбаним срединама конкуренција може бити посебно неугодна.

Модерни европски грађани добро су обавијештени и често добро образовани, а грађанска права узимају здраво за готово. Очекују да друштво поштује њихове жеље и потребе које се односе на њихову дјецу, те на жеље и потребе њихове дјеце. Дјеца се више не одгајају да беспоговорно слушају ауторитете. Школе морају да се прилагоде таквим становиштима. Ако родитељи имају утисак да се

с њиховим дјететом не поступа са дужним поштовањем, могу постати непријатељски расположени према школи – или, гдје је то могуће, да промијене школу.

5. … осигурава трајну демократију у будућности

Дјеца не раде како им кажемо да би требали да раде; она раде исто што и ми радимо. Бескорисно је говорити о демократији у нашим школама ако је и сами не практикујемо. Није довољно да ученицима омогућимо да одлучују само о једноставним стварима, нпр. о боји зидова у разреду које је потребно обновити. Они морају да имају могућност да утичу и да тако науче одговорност стварног учествовања у питањима која су битна за учење и њихов свакодневни живот у школи, као што су, да споменемо само нека, наставне методе, принципи (политика) школе, планирање семестра, буџетска питања и запошљавање нових радника. Јасно је да то не може да се постигне преко ноћи и да не постоје стандардне методе погодне за све. Убијеђени смо, међутим, да је то најбољи начин да се у Европи проведе у дјело васпитање и образовање за демократско грађанство.

У сљедећим поглављима детаљније описујемо предности демократског управљања школом и на који начин их остварити – као и неке друге факторе, нпр. угоднија радна атмосфера у школи – а да се при томе не бојите да ће то да вас одведе у хаос и неред.

4. Кључне области за демократско управљање школома: прва анализа

Како директор школе процјењује стање школе у смислу демократског управљања? У којој мјери начин на који је школа вођена унапређује васпитање и образовање за демократско грађанство (ОДГ)? Да ли је могуће да се оцијени колико је школа напредовала на путу остваривања демократије? Или, колики пут јој још предстоји?

Један од начина за такву процјену је да се узме један аспекат школе и види како школа функционише у тој области у односу на три принципа за ОДГ Савјета Европе (види Додатак 2.). Принципи су сљедећи:

- права и одговорности
- активно учествовање
- поштивање разлика

Јасно је да су неке области активности и начин на који им школа прилази важнија од других, с обзиром на процјене да ли је управљање школом демократско (и у којој мјери) или се тек креће према демократији или је сасвим ауторитативно. Утврдили смо четири такве кључне области:

- управљање, руководство и јавна одговорност
- васпитање и образовање усмјерено на вриједности
- сарадња, комуникација и укљученост: конкурентност и самоодређење
- ученичка дисциплина

Савјет ученика у Вулверхемптону
Класична гимназија, Вулверхемптон,
Велика Британија

Јасно је да ће школе пронаћи и остале области које су им једнако важне или чак и важније: те су четири области одабране, јер је њихов обим широк. Начин на који се школом управља, школу води и сматра одговорном, неминовно је кључни фактор до које мјере је њено дјеловање демократско. Исто тако, ако прихватимо да су васпитање и образовање (или требају бити) усмјерени на вриједности, тада те вриједности морају да буду дубоко усађене у вриједности демократије, ако школа жели да унапређује ОДГ: зато је друга област кључна.

Трећа кључна област може да се чини чудном мјешавином тема, али међу њима постоји синергија: све су међусобно повезане. „Сарадња и комуникација“ односе се на начин на који школа функционише у свом окружењу и како реагује на то окружење, на заједницу којој служи, али и на ученике због којих постоји и на њихове родитеље који су такође учесници. „Сарадња и комуникација“ такође су снажно повезани са степеном у којем је школа активан и спреман партнер другим организацијама: нпр. да ли се обраћа локалној пословној заједници само ради новца или покушава да са том заједницом створи прави узајамни двосмјерни однос у корист обе страна? „Конкурентност и самоодређење“ повезани су у оквиру исте кључне области, јер тенденција за побољшање школа у цијелој Европи (која је у многим земљама повезана са атмосфером конкуренције међу школама коју ствара држава) може, ако се боље не надзире, да изразито негативно утиче на сарадњу и комуникацију. Тако процјена у тој области вјероватно укључује процјену мјере до које школа може да држи у равнотежи напетости између сарадње и конкурентности и да њима управља. Демократија од нас често тражи проналажење компромиса (суочавања) баш са том врстом контрадикција, а не да их сакривамо или дозволимо да прерасту у сукоб.

Као четврту кључну област изабрали смо „ученичку дисциплину“, јер је она (или боље речено недисциплина) предмет забринутости у многим школама, заправо у комплетном школском систему у Европи. Заступљена је предрасуда, ватра чији се пламен често распирује у штампи и на ТВ-у, да је демократија у школи неспојива са добром дисциплином. То је посебно питање, док се остале три кључне области састоје од разних тема; зато га је најједноставније употребљавати као примјер при дефинисању ваших личних кључних области и при њиховој анализи уз помоћ ових табела.

Било би поједностављено тврдити да су школе у потпуности демократичне у односу на било коју од тих кључних области – да не спомињемо све остале области које ће школе саме утврдити – или да су у потпуној супротности с демократским управљањем. Демократија се често описује као путовање, а свака школа која покушава да уцрта своје мјесто на том путовању неизбјежно ће установити да је у неким областима превалила дуг пут, док је у другим тек на почетку. То је сасвим природно и због тога не треба очајавати! Баш супротно, требамо да будемо охрабрени успјехом и да пронађемо нову одлучност да се позабавимо областима у којима још нисмо далеко одмакли.

Анализа сваког од ове четири кључне области, с обзиром на три принципа за ОДГ, направљена је у облику табеле. Мјерењем сваког од наше четири кључне области у односу на три принципа за ОДГ, покушали смо да утврдимо четири фазе на путу према демократији и да опишемо једноставне знакове сваке од њих, илуструјући их коментарима који се у тој ситуацији обично могу чути у школама.

Први корак у сваком од случајева описује школу која још није кренула путем демократије и која умјесто тога прихвата старе ауторитативне вриједности.

Четврта фаза јасно описује школу у којој демократске вриједности и пракса пролазе кроз сваки вид живота у школи. Да ли би то школу у четвртој фази учинило „добром школом“? Вјерујемо да би. Постоји готово општа сагласност о томе да је сврха школе у демократији да се дјеци омогући да развију своје потенцијале у највећој могућој мјери: у смислу знања, у развоју животних вјештина, у њиховој способности да у цијелости одиграју улогу у демократском друштву. Без обзира на то какав је успјех школе у погледу знања, ако школа изневјери ученике у друга два аспекта, не можемо је звати добром школом.

Можда је важно споменути да се подударна поља у каснијим табелама спајају како напредују према четвртој фази. Током провођења анализе, установили смо да, што је даље школа напредовала на путу према демократији, све је досљеднији стил и начин функционисања у њеним областима активности – тако се у нашој табели поједина поља спајају. Можда нас то и не би требало изненадити.

Описи употребљени у табелама долазе у врло у кратким знаковима. Након што прођете четири табеле и повежете их са својим искуством, у својој школи ћете морати да пређете на сљедеће поглавље које много детаљније анализира вриједности и понашања која истичу и обиљежавају сваку фазу у свакој од четири кључне области у односу на три принципа.

Кључна област 1. Управљање, руководство, руковођење и јавна одговорност					
Права и обавезе				Активно учествовање	Уважавање разлика
ЕДЦ тумачење кључне области: општа објашњења	(а) Руководство је одговорно управи (локалној или државној) или локалном школском савјету – вишем тијелу власти – међутим признаје и штити основну обавезу према учесницима.	(б) Руководство дијели власт са учесницима.	(ц) Руковођење и свакодневни проблеми/рутина препознају права оних на које утичу одлуке: извршење одлука уважава моралну димензију и људско достојанство.	Руководство признаје и унапређује заједничко власништво и одговорност свих учесника.	Руководство уважава и унапређује различитост.
Фаза 1. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Руководство се сматра субјективно и објективно одговорним само вишим тијелима власти (бирократ или диктатор (први човјек). *„Ја сам одговоран.“*	Ауторитативно, без савјетовања. *„Ја знам најбоље!“*	Одговорности које се преносе као посао који треба да се обави без слободе дјеловања. *„Настави са својим послом.“*	Руководство преузима искључиву одговорност – храбро преузимање терета одговорности. *„Ја сам одговоран за вас.“*	Руководство признаје различитост, али је не уважава. *„Ко год био ван школе, у школи си само ученик.“*
Фаза 2. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Руководство је у одређеној мјери свјесно учесника и могућих негативних учинака на њих. *„Ја преузимам одговорност, па чак и кад је тешко и опасно.“*	Руководство извјештава остале прије него што примијени одлуку. *„Отворена врата – затворен дух!”*	Дозвољена је одређена слобода дјеловања, али строго контролисана. Циљ је несметано функционисање установе. *„Уради то на свој начин, али се прво посавјетуј са мном.“*	Реторичка одговорност без дјеловања – храбро ношење терета одговорности са призвуком жртвовања. *„Зашто ви не преузмете одговорност?“*	Руководство је у одређеној мјери свјесно полних разлика и различитости, али не предузима ништа да их уважи. *„Могао би очекивати да то уради дјевојчица, али не и велики дјечак као ти.“*
Фаза 3. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Руководство сматра да су потребе учесника сличне важности као и потребе вишег тијела власти, па склапа савезе са различитим групама за одбрану заједничких интереса. *„Користим се својом аутономијом и придобивам пријатеље како бих задовољио потребе учесника.“*	Случајна/неслужбена размјена мишљења при којој се информације прикупљају и дају насумично. *„Отворена врата – отворен дух”.*	Одговорни имају пуну слободу дјеловања, али само у периферним областима: и даље је главни циљ неометано обављање основне дјелатности. *„Пустићу те да наставиш са тим.“*	Руководство истински ради на заједничкој одговорности – која је вјероватно заједничка само у „лакшим“ областима (свечаности, ваншколске активности итд.) *„Волимо да дијелимо одговорност у заједничком интересу.“*	Свијест о разликама; дјеловање у лакшим случајевима (нпр. школске брошуре) показује различитост, постоје правила о недискриминацији; признају се вјерске разлике; политика уписа темељи се на инклузији; брига за дјецу са специјалним потребама и унапређење заједничких могућности независно од поријекла или пола. Међутим, настава и курикулум не узимају превише у обзир различитост. *„Поносни смо што се школа брине о укључивању. А сад наставимо са лекцијом.“*

Фаза 4. Карактеристике	Руководство ради да задобије повјерење на различитим нивоима, даје службено признање интересима учесника и користи своје искуство да утиче на политичке одлуке.	Службена и неслужбена размјена мишљења производи системски и структуралан проток информација.	Одлуке се доносе на одговарајућим нивоима („супсидијарност“) са пуном слободом дјеловања. Међутим, интереси, права и достојанство ученика имају предност над „несметаним функционисањем“. Проток информација је добар и очекује се потпуно и структурално договарање. Ако је за провођење потребна системска промјена, о томе се извјештавају горњи нивои, о промјени се преговара и она се проводи.	Подјела одговорности чак и у тешким подручјима (буџет, курикулум, стратешко планирање, образовање учитеља у школи, самоусавршавање, вредновање, настава итд.).	Руководство треба да обезбиједи да се на разлике мисли и да се оне употребљавају као предност управљања школом. Разлике ученицима дају додатну компетенцију и чине школу привлачнијом/бољом (виши статус). Предузимају се позитивне мјере да се омогући пуни приступ незаштићеним групама и њихово учествовање.
Карактеристичан коментар	*„Шта можемо урадити да најбоље искористимо (насталу) ситуацију?“*	*„Сви смо одговорни за доношење одлука.“*	*„Заједно ћемо постићи успјех.“*	„*То је наша школа.*“ „*Ту смо заједно*“.	*„Различитост је једна од снага наше школе.*“

Кључна област 2	**Васпитање и образовање у чијем центру су вриједности**					
	Права и обавезе	Активно учествовање		Уважавање разлика		
ОДГ тумачење кључне области: општа објашњења	Принципи ОДГ/ОЉП су изражени у курикулуму	(а) Ученици имају нека права у одлучивању што ће да уче.	(б) Води се рачуна о различитим стиловима учења.	(а) Курикулум је примјерен свим ученицима.	(б) Школски уџбеници морају бити непристрасни.	(ц) Васпитање и образовање једнако су доступни свима.
Фаза 1. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Школски курикулум не изражава вриједности ОДГ/ОЉП *„Наша задаћа је да научимо дјецу да читају и пишу. Остало је на родитељима.“*	О садржају детаљно одлучују власти. *„Одабир тема најбоље раде стручњаци. “*	Наставне методе бирају учитељи. *„Учитељи много боље раде кад примјењују властите наставне методе.“*	Курикулум тежи конформизму. *„ Оно што нашој земљи (школи) треба је ред, а не хаос.“*	Школски уџбеници узимају средњу групу / средње становиште као норму, а вриједности мањине као одступања. *„Морате да прилагодите начин учења средини у којој живите.” (When in Rome…)*	Дјевојчице се не подстиче на опредјељивање за традиционално „мушке“ предмете. *„Дјевојчицама боље одговарају неки предмети, за разлику од других.“*
Фаза 2. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Вриједности ОДГ/ОЉП се наводе у курикулуму, али не изричито. *„Овај је дио курикулума лијеп. Права поезија.“*	Ученицима се даје могућност да изразе своје мишљење. *„Лакше је одржавати ред ако ученицима допустите да изразе своје мишљење. “*	Ученицима се дају различите могућности рада, али о њима одлучује учитељ. *„Увијек допуштамо ученицима да одлуче којим редом желе рјешавати задаће. “*	Признају се посебне потребе. Различита културна средина види се као хендикеп који може да се исправи. Предузимају се неке мјере да би се прихватила различитост. *„У својој школи нисам примијетио дискриминацију.“*	Пристрасни уџбеници могу се користити, али непримјерени дијелови се тада игноришу. *„Не можемо себи приуштити нове књиге само зато што узнемиравају неколицину. Морамо да одлучимо о другим приоритетима.“*	Дају се изјаве да се поздрављају молбе за упис мањинских група, али није предузета ниједна мјера за унапређење њиховог укључивања. *„Радимо најбоље што можемо. Ако им се не свиђа, предлажем да изаберу другу школу.“*
Фаза 3. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Вриједности ОДГ/ОЉП се наводе у првом чланку курикулума као темељне за укупно васпитање и образовање. Политике локалне школе истичу важност поштивања људских права. *“Чврсто вјерујемо у поштивање свих оних који су укључени у ову школу.“*	Учитеље се подстиче да укључе ученике у наставни процес. Учитељи и ученици заједно планирају. Постоји простор за индивидуални избор. *„Помагање ученицима да изаберу своје теме је најбољи начин да их се мотивише.“*	*„ Ученици постижу много боље резултате када користе властите методе.“*	Курикулум је примјерен свим ученицима. *„Када напусте ову мултикултуралну школу, наши ученици ће имати јединствене квалификације, веома корисне за будућност. “*	Пристрасни уџбеници нису допуштени. *„Контактираћу уредника још данас. Желимо да вратимо свој новац. “*	Достигнућа и јединствене културне карактеристике мањина утврђују се и хвале. Питања полова се активно прате. *„Зашто дјечаци мисле да је њихов спорт важнији?“*

Фаза 4. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Вриједности ОДГ/ОЉП нису наведене само у штампаном курикулуму, него су главни и централни елементи функционисања школског живота. Етос (систем вриједности) школе темељи се на једнакости и поштовању људских права и одише њима: водитељи школа морају да предњаче примјером (‘walk the walk’) у демократији и поштивању. *“Ако се са неким у мојој школи поступа с непоштовањем, остављам то што радим у том моменту и одмах интервенишем.“*	Ученици се доживљавају као стручњаци када је ријеч о њиховом учењу. *„Ученици су стручњаци када је ријеч о њиховом учењу – и нас учитеље могу много тога да науче.“*	Водитељи школа дјелом и ријечима показују отворено становиште пуно поштовања према различитостима. *„Како можемо једни од других учити и заједно расти?“*	Када не постоје непристрасни текстови, школа прави своје материјале. *„Бити сам свој мајстор боље је него употребљавати лоше уџбенике.“* *„Демократија може да произведе властите материјале“.*	Научити како да се носимо са разликама сматра се посебно вриједном способношћу – за све ученике и учитеље. *„Сада почињемо да схватамо шта се сматра под укључивањем и разликама.“*

Кључна област 3. Сарадња, комуникација и укључивање: конкурентност и самоодређивање школе								
Начело ОДГ	Права и обавезе			Активно учествовање			Уважавање разлика	
ОДГ тумачење кључне области: општа објашњења	(а) Школа активно тражи само-усавршавање и (када је конкуренција национална политика) компетитивни подстрек – али увијек због постизања бољег резултата ученика и других партнера/ учесника, а не због постизања статуса, богатства или моћи.	(б) Школа има активну улогу у свом доприносу добробити локалне заједнице и отвара се према вањским организацијама да би се позабавила проблемима, увијек стављајући на прво мјесто права и потребе ученика.	(ц) Родитељи и породица су активни партнери ученика и школе и постоји пуна сагласност свих страна о њиховим правима и обавезама, с обзиром на васпитање и образовање дјеце.	(а) Родитељи и породица су активни партнери ученика и школе у васпитању и образовању своје дјеце: постоји сталан двосмјерни проток информација између куће и школе, између школе и других организација.	(б) Школа је активно укључена у живот заједнице; организације (невладина удружења и пословне организације) су пожељни партнери у развоју курикулума и активности учења, а при томе се потребе ученика стављају увијек на прво мјесто.	(ц) У својој тенденцији за само-усавршавање (чак и у компетитивном окружењу) школа развија своје стратегије и при томе увијек дијели добру професионалну праксу са другим установама.	(а) Школа покушава да обезбиједи потпуну комуникацију кроз укључивање мањина до којих се тешко долази.	(б) Недопустиво је да тенденција за самоусавршавање и подизање стандарда искључи одређене групе за које се сматра да би могле да отежају напредак.
Фаза 1. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Школа мора да се покаже бољом од свих других школа, а ученици морају да се докажу школи. *„Ово је најбоља школа на овом подручју / у овој регији: морате да се покажете дораслим.“*	Руководство се фокусира само на интересе школе и на њено несметано функционисање, које мора посебно да се заштити. *„Школа је на првом мјесту.“*	Школа обесхрабрује родитељско укључивање или размјену мишљења: установа је стручна. *„Школа зна најбоље“*	Школа обавјештава родитеље о свом програму рада. *„Кажемо родитељима оно што требају да знају.“*	Људи који нису запослени у школи (‘outsiders’) одвраћају се од учествовања у школи. *„Не требамо друге да се мијешају: Ми смо стручњаци.“*	Остале установе се виде као конкуренција: добра пракса чува се унутар школе. *„Морамо да будемо испред осталих: зато немојте да им кажете шта радимо.“*	Унапређивање полне једнакости не доживљава се као улога школе: дјевојчице су те које требају да то настоје. *„Ако дјевојчице мисле да се с њима поступа пристрасно, требају да проговоре о томе.“*	На мањине или запостављене групе се гледа као на оне који ће вјероватно снизити стандарде, па зато представљају опасност. *„Они вуку назад оне који су спремни да марљиво раде.“*

Фаза 2. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Школа жели да њени ученици буду бољи од свију да би подигла свој статус. *„Желимо да устијете: немојте изневјерити школу.“*	У одређеној мјери се признаје да је школа дио шире заједнице, али она има малу или никакву интеракцију са заједницом. *„Добро је да заједница користи наше спортске терене.“*	Школа зна да постоји због својих ученика и у одређеној мјери њихових родитеља, али их ни у једном смислу не види као партнере. *“Желимо јасно да кажемо шта очекујемо од ученика и њихових родитеља.“*	Ученици и родитељи признају се као учесници, али не као судионици, него више као субјекти свезнајуће школе. *„Извјештавамо родитеље и они увијек могу да нас назову.“*	Школа ће да се ангажује око партнерских установа, али је сумњичава када је о њима ријеч и у ствари само тражи њихову материјалну подршку. *„Од пословних субјеката не тражимо стручност, али волимо новац.“*	Школа је спремна да рекламира добру праксу због проналажења статуса, а не због подјеле стручности. *„Добијање публицитета за наше иновације и постигнућа придоноси нашој репутацији.“*	Школа је пасивна када је ријеч о тешко доступним или о мањинским групама; сматра да је на њима да се укључе ако то желе. *„Не можемо да их натјерамо да се укључе; они то једноставно не желе.“*	Школа је сумњичава када је ријеч о „нестандардним“ ученицима и даље их сматра могућим проблемом који треба да се надзире. *„Они су у реду док су у складу са нашим очекивањима“.*
Фаза 3. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Постоји притисак на учитеље и ученике за постизање високих стандарда, једним дијелом због ученика, али и због конкуренције. *„Потребан нам је ваш успјех, због вас и због школе.“*	Школа је укључена у активности заједнице и подупире их, али не укључује заједницу у своје интерно функционисање. *„Добро је имати улогу у заједници.“*	Постоје редовни контакти са родитељима и породицама ученика; школа их поздравља и позива да изразе своје ставове. *„Желимо да чујемо шта имате да нам кажете.“*	Постоји интензиван проток информација из школе и родитељи се позивају на изражавање својих ставова. Школа се повезује са организацијама које су добродошли гости, посебно као експерти који предају и савјетују ученике. *„Поздрављамо редовне посјете родитеља и других посјетилаца школи.“*		Школа спремно дијели своје добре примјере из праксе са другим школама и стручњацима. *„Увијек нам је драго када можемо да подијелимо своја добра искуства.“*	Школа улаже велике напоре да се обрати ученицима и учитељима из мањинских и тешко доступних скупина да их ангажује и укључи у културу школе и у томе успије. *„Поносни смо на начин на који подстичемо и подупиремо разлике.“*	
Фаза 4. Карактеристике *Карактеристичан коментар*	Изврсност је за ученике; реално гледајући од тога имају користи и школа и заједница. *„Желимо да будете испред свих због вас самих; а ни нама то не може да нашкоди!“*	Сви учесници и сама заједница доживљавају се као они који придоносе заједници и имају користи од школе.		Школа све учеснике и партнере види и као вриједне сараднике и потенцијалне кориснике предности. То је више од партнерства, истински демократски ангажман. *„Сви радимо заједно за добро свих.“*				

<table>
<tr><th colspan="4">Кључна област 4. Ученичка дисциплина</th></tr>
<tr><td>Начело ОДГ</td><td>Права и обавезе</td><td>Активно учествовање</td><td>Уважавање разлика</td></tr>
<tr><td>ОДГ тумачење кључне области:
Општа објашњења</td><td>Права и обавезе демократских грађана изражена су у правима која су ученици добили у школама и у одговорностима које се од њих очекују.</td><td>Ученици договарају правила и преузимају одговорност за њихово провођење и поштивање кроз структуре власти (нпр. систем префекта) и као „добри грађани“.</td><td>Различите потребе и очекивања ученика мањинских група су познате и дио су договорене и усаглашене дисциплинске структуре, која укључује све и односи се на све.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Фаза 1.
Карактеристике
Карактеристичан коментар</td><td colspan="2">Школско руководство поставља и проводи правила – чак и када су ученици на њих огорчени или им се одупиру.</td><td rowspan="2">Правила су правила и нема олакшица за различите културе, поријекло или потребе.
„На вама је да се уклопите.“</td></tr>
<tr><td>„Ми ћемо да вам кажемо шта да радите и то ћете да радите, иначе...!</td><td>„Само радите као што вам се каже.“</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Фаза 2.
Карактеристике
Карактеристичан коментар</td><td colspan="2">Школско руководство поставља и проводи правила, али тражи и
реакције ученика и често је разочарано.</td><td rowspan="2">Школа је донекле свјесна разлика међу ученицима и може да поставља нека правила, водећи рачуна о разликама (нпр. одјећа или друга вјерска обиљежја).
„Знамо да сте различити: ми ћемо да урадимо неке уступке, али ви морате да се уклопите, у противном...!“</td></tr>
<tr><td>„Саслушаћемо шта кажете, али морате да знате да школа зна најбоље. Морате се добро понашати.“</td><td>„Зашто не можете да будете одговорнији?“</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Фаза 3.
Карактеристике

Карактеристичан коментар</td><td>Иако постоји граница до које су уступци могући, многа правила се договарају и усаглашавају са ученицима.</td><td>… и многи ученици сарађују и помажу да се примјењује кодекс понашања.</td><td rowspan="2">Мањине су укључене у консултације које су свима доступне.
„Обезбјеђујемо да су мањине заступљене у преговорима о правилима.“</td></tr>
<tr><td colspan="2">„Ми о томе можемо да разговарамо, али постоји граница онога што се очекује, у супротном ћете вјероватно да нас разочарате.“</td></tr>
<tr><td>Фаза 4.
Карактеристике

Карактеристичан коментар</td><td colspan="3">Комплетан кодекс понашања и правила школе праве се на основи размјене мишљења и преговора са ученичким тијелом, водећи рачуна да су све мањине у потпуности заступљене, а ученици преузимају улогу „добрих грађана“ и/или особа на власти (префекти, посматрачи) који их проводе и пазе да се примјењују.

„Све ћемо укључити у планирање, преговарање и провођење кодекса понашања који свима осигурава безбједност, ред и поштивање.“</td></tr>
</table>

5. Гдје сам? Вриједности и понашање

Без обзира на то које су вриједности и начела садржани у легислативи и документима за усмјеравање, оно што је заиста важно је понашање директора или директорице. Када први пут посјетите неку школу, лако ћете примијетити знакове који указују на ниво демократског управљања: интонацију порука на огласним таблама, начин на који се према вама односе ученици и запослени које случајно сретнете, изглед зидова и намјештаја, међуљудски односи у школском дворишту и ван учионица и још много других детаља. Мјера у којој директори школа, ученици и запослени дијеле одговорност за школу препознаје се по понашању на свим нивоима.

У овом поглављу наводимо примјере о томе како вриједности, а посебно вриједности ОДГ-а утичу на управљање и свакодневни живот школе. Размотрићемо кључне области описане у претходном поглављу.

5.1 Управљање, руководство, руковођење и јавна одговорност

Фаза 1.

Руководство се сматра субјективно и објективно одговорним само према вишим тијелима власти (бирократа или диктатор).	Ауторитативан став (чврста рука), без размјене мишљења.	Одговорности које се преносе као задатак који треба да се обави без стварне слободе дјеловања.	Руководство преузима искључиву одговорност – храбро преузимање терета одговорности.	Руководство признаје разлике, али их не уважава.

Државни закони, локални школски савјети, синдикати, ученици и родитељи, локалне заједнице – сви они често постављају инкомпатибилне захтјеве руководству школе. Чему директор или директорица школе даје предност ако су захтјеви инкомпатибилни?

Директор или директорица школе у првом реду су и највише одговорни вишим тијелима власти. У школи се на директора гледа као на представника у школском савјету и/или држави и уважава га се на основу положаја и ранга.

У тој фази подјела овлаштења не долази у питање. Не сматра се да је потребно размјењивати мишљење са ученицима или запосленима прије доношења одлука, посебно ако су прописи јасни или их је лако тумачити. Ако директор или директорица школе усвоји приједлог оних који су у њиховој надлежности, приједлог се представља као приједлог директора.

Нека рутинска питања могу да се преносе на друге нивое, под условом да постоје детаљна објашњења којих треба да се придржавамо. Ту је важан надзор.

Одговорност и руковођење не може да се дијели са другима. Директор или директорица преузима пуну одговорност за све активности и одлуке у школи. Спремни су да преузму и сву кривицу за евентуални неуспјех. Школу увијек представља њен директор или директорица.

Разлике су један од проблема модерне школе. Важно је да се без разлика односимо према људима и проблемима, у складу са постојећим правилима и прописима.

Карактеристични коментари:

„Ја сам шеф!“

„Ја знам најбоље.“

„Можда би лакше било да се посао обави на тај начин који предлажете, али ту су правила веома јасна.“

„Доживљавам се као персонификација свега онога што ова школа симболизује.“

Фаза 2.

Руководство је у одређеној мјери свјесно учесника и могућих негативних учинака на њих.	Руководство извјештава остале прије него што примијени одлуку.	Допуштена је извјесна слобода дјеловања, иако строго контролисана. Циљ је несметано функционисање установе.	Реторичка одговорност без дјеловања – храбро ношење терета са призвуком жртвовања.	Руководство је у одређеној мјери свјесно разлика, али не предузима ништа да их уважи.

Ауторитативно руководство, као што је оно у 1. фази, све је мање присутно у модерној Европи. У 2. фази још је увијек важно бити лојалан вишим разинама власти, али се наслућују блага настојања да се ублажи утицај општих прописа на угрожене појединце, чак иако никад нећете чути да директор даје негативан коментар на било коју нову директиву виших нивоа власти. Директор је свјестан предности добрих односа са учесницима, а информацију види као начин комуницирања. Међутим, комуникација је углавном једносмјерна и њена сврха је да створи атмосферу за прихватање одлука директора и осталих тијела.

У тој фази директор или директорица мисле да је превише рискантно да дијеле одговорност, јер учесници често показују много знакова неодговорног понашања! Критика се доживљава као ометање добро уходане рутине, а не као полазиште за побољшање, па је зато сигурније настојати да се оснажи лојалност људи према систему.

Зато је важно да се остави утисак толеранције. Истовремено се разлике тумаче као одступање од норме: циљ бављења разликама је виши степен конформизма.

Карактеристични коментари:

„*О томе смо већ одлучили. Сљедеће питање.“*

„Не знам зашто им се не свиђа тај нови поступак. Детаљно сам га објаснио на задњем састанку.“

„Чини ми се да се не слажемо. Можда нисам био довољно јасан.“

Фаза 3.

Подузете су неке важне мјере за увођење демократског управљања:

Руководство мисли да се потребе учесника по важности могу упоредити са потребама вишег нивоа власти и склапа савезе са различитим интересним групама.	Одговорни имају пуну слободу дјеловања, али само у периферним областима: и даље је главни циљ несметан ток основне дјелатности.	Руководство ради на заједничкој одговорности – која је вјеројатно заједничка само у „лакшим“ областима (свечаности, ваншколске активности итд.)	Свијест о разликама; дјеловање у лакшим случајевима (нпр. школске брошуре) показује разлике, постоје правила о недискриминацији; признају се вјерске разлике; политика уписа темељи се на инклузији; постоји брига за дјецу са специјалним потребама и унапређење заједничких могућности, независно о поријеклу или полу. Међутим, настава и курикулум не узимају довољно у обзир разлике.

Ваша одговорност се прије свега односи на темељне вриједности као што су људска права. Руководство посебно треба да се усмјери на циљеве, а не на прописе. Важне одлуке се доносе само након размјене мишљења са онима на које се односе. У највећој могућој мјери одлуке се темеље на консензусу. Школско руководство и запослени показују ријечима и дјелима да се води рачуна о мишљењу ученика. Важност стварног утицаја учесника, када је ријеч о кључним питањима, очигледна је у свим документима којима се усмјерава правац дјеловања. Кључна ријеч је повјерење. Правила и рутинска питања изражавају се у смислу одговорности, а не забрана.

Директори школа сматрају битним да се ученике увјери у основне вриједности демократије. Један од начина да се то постигне је да се ученицима повјере овлаштења одлучивања, бар у мање важним областима. Директор школе и даље пази да не препусти превише овлаштења ученицима и запосленима.

Поштивање разлика се подразумијева. Разлике су прихваћене и предузимају се различите мјере за боље разумијевање и компензацију.

Карактеристични коментари:

> *„Прије обнове школског дворишта морамо да затражимо мишљење дјеце. Она су за то стручњаци.“*
>
> *„Представници школског савјета представиће приједлог нових школских прописа на сљедећем састанку наставничког вијећа. Они стварно желе да чују наше мишљење.“*

Довести школу до 3. фазе није ни рискантно ни тешко, под условом да се ваша подршка учествовању свију стварно темељи на дубоком убјеђењу у исправност демократских вриједности и доживљавању дјеце као субјеката вриједних поштовања, а не као контејнера који треба да се напуне знањем (или чак као драгих предмета које имамо и које треба обликовати према нашој, а не њиховој жељи; тај претјерано заштитнички приступ један је од примамљивих начина да се поткопа давање овлаштења дјеци, обзиром да се темељи на привидној љубазности и бризи).

Кад школу доведете до 3. фазе, ускоро ћете да откријете да су неке промјене које сте урадили углавном козметичке, чак и кад је задовољство међу запосленим и ученицима веће, а вандализам мањи. И даље требате системски да радите на обликовању вриједности, нпр. на узајамном поштовању, правима и одговорностима, а прије свега на повјерењу.

Најпотребнији фактор за остварење циља демократске школе је повјерење. Наши васпитно-образовни системи су још увијек означени неповјерењем:

- неповјерење у способност ученика да развију самоодговорност за своје учење
- неповјерење у способност учитељâ да постигну добре резултате у ситуацији отвореног учења које карактерише већа слобода и аутономија курикулума
- неповјерење у способност школа да створе демократску атмосферу бољом аутономијом и
- неповјерење у све едукативне установе које нису уређене прописима и правилима о курикулуму.

Реформисање и ново откривање школе у свјетлу њене функције као заједнице за учење, може успјешно да се покуша, само ако се повјерење успостави као принцип у васпитно-образовном систему и постане препознатљиво креаторима политике у школама и васпитно-образовним практичарима и ако га они прихвате.

Потребно је и много оптимизма и позитивног гледања у будућност. Ваш рад мора да буде усмјерен на дугорочан процес са далеко постављеним циљем. Перспектива се шири и у другом смислу: као директор школе сте прихваћени и као важан фактор у друштву, а не само у својој школи.

У 4. фази школа се доживљава као важан носилац демократских вриједности. То је отворена школа с редовном комуникацијом са вишим нивоима власти која представља добре темеље за будуће одлуке. Велике промјене у школи, у било којој области, ријетко се проводе против воље већине. Компромис, пробни периоди и преиспитивања су уобичајени поступци. Правила и прописе утврђују они на које се односе. Одговорност руководства је да својим стручним знањем, као и сви остали, личним мишљењем и искуством придонесу таквом разумијевању. Овлаштења која су повјерена руководству темеље се на професионалним и личним компетенцијама, а не на положају.

Важно је уважавати све компетенције које постоје у организацији и међу заинтересираним странама у друштву које нас окружује.

Сматра се да је за ученике и запослене додатно достигнуће да активно учествују у управљању школом. Представници ученика у школским савјетима или одборима пролазе посебну едукацију о поступку вођења састанака. Добијају и лични буџет.

Руководство оцјењује и унапређује разлике из идеолошких и стратешких разлога. Међународна атмосфера у школи ученицима даје додатну компетенцију која не може да се добије у изолованим хомогеним срединама.

Карактеристични коментари:

> *„Школа мора да буде мјесто у којем доживљавате све добре стране демократије. Желимо да створимо активне грађане који дјелују на конструктиван начин, умјесто да се непрестано жале.“*
>
> *„Ученици су најбољи стручњаци када је ријеч о учењу.“*
>
> *„Млади људи се не разликују много од одраслих, али су млађи и зато могу да виде ствари из друге перспективе.“*

5.2 Васпитање и образовање у чијем центру су вриједности

Општа сврха наших школа није само преношење знања са генерације на генерацију; већина националних курикулума изражава низ вриједности битних за друштво о којем је ријеч.

Шведски закон о васпитању и образовању је типичан примјер: национални школски систем „ученицима треба да се пружи знање и у сарадњи са породицом да се унапређује њихов хармоничан развој у одговорна људска бића и чланове заједнице.“ Значи, колико су очигледни демократски принципи и вриједности људских права у нашем свакодневном животу у школи? Понашање школских директора и запослених открива више о вриједностима које стварно преовладавају, него службени документи о управљању.

Фаза 1.

Школски курикулум не наглашава вриједности ОДГ/ ОЉП.	О садржају детаљно одлучују власти.	Наставне методе бирају учитељи.	Курикулум тежи конформизму.	Школски уџбеници узимају средњу групу / средње ставове као норму, а вриједности мањине као одступања.	Дјевојчице се не подстиче да се опредијеле за традиционално „мушке“ предмете.

У 1. фази можете да примијетите трансфер знања и вјештина као што су читање и писање, као доминантну задаћу школе. „Знање“ је у великој мјери енциклопедијско. Ред и стабилност се доживљавају као важне вриједности у школи и ван ње, а хомогено друштво је пожељно. Добар начин да се те вриједности и ставови о знању изразе је да се строго придржавамо утврђеног распореда са мало простора и времена за ваннаставне активности или нове предмете. Примјећују се мала одступања од националног курикулума. Модерне појаве које занимају младе људе сматрају се небитним или су нижег академског статуса, као што су знања о локалној околини или историји. Школски уџбеници треба да приказују друштво какво и јесте. Није на школи да покуша да промијени заједничке вриједности. Ријечи као што су „уобичајен“ или „природан“, употребљавају се за описивање понашања које преовладава или понашања већинских група.

Школа се више фокусира на подучавање, него на учење. Ученици се не сматрају способним да сами изаберу методе учења, па је учитељ тај који планира рад без размјене мишљења са ученицима. Важна је ефикасна настава. Што су ученици хомогенији, то је лакше.

Карактеристични коментари:

„Дјеца нису добро одгојена. Не показују никакво поштовање.“

„Мало је филмова и ТВ програма који могу да се назову културним. Нема потребе да се те ствари спомињу у настави.“

„Морамо да очувамо наше културно наслијеђе.“

Фаза 2.

Вриједности ОДГ/ОЉП се наводе у курикулуму, али не изричито.	Ученицима се даје могућност да кажу своје мишљење.	Ученицима се дају различите могућности рада, али о њима одлучују учитељи.	Признају се посебне потребе. Различито културно окружење сматра се хендикепом који може да се исправи.	Пристрасни уџбеници се могу користити, али непримјерени дијелови се не обрађују.	Дају се изјаве о прихватању молби за упис мањинских група, али се не предузима ниједна мјера за унапређење укључивања.

У 2. фази можете да видите промјену у приступу, одређену отвореност према демократским вриједностима и правима ученика која су исказана у службеним документима. Ако се ученичко мишљење узима у обзир, онда је то првенствено у корист учитељевих планова. Ученици могу смислити примјере из стварног живота када се они могу примијенити на наставно градиво. Укључују се интереси ученика, али само ако учитељ мисли да су прикладна, и то само као допуна заданом плану или као средство веће мотивације.

Учитељев избор подучавања мора да се поштује. Учитељи имају стручно знање, док га ученици немају. Када се ученицима даје слобода избора, главна сврха је да се добро осјећају док раде на било којој теми за коју се одлучио учитељ.

Важно је максимално смањити културне или остале разлике. Сврха предузетих мјера је да се прилагоде већини, а не укључивање. Вриједности већине још увијек су норма. Пажња се поклања физичким сметњама и неким сметњама у учењу. Културне/социјалне/етничке разлике се занемарују што је више могуће.

Стабилност је важна и лакше може да се одржава у хомогеном друштву. Нове категорије ученика и запослених могу је пореметити, па ако се молбе за упис мањинских група и прихватају, не предузимају се активни напори да се прошире могућности пријема.

Карактеристични коментари:

„Прије него што траже своја права, ученици морају да покажу да су спремни да преузму одговорност и да се са њом користе.“

„Демократија се подучава на часовима друштвених наука и историје.“

„Ја сам експерт.“

„Ученици из других култура су занимљиви.“

„Да чујемо женске ставове о томе.“

Фаза 3.

Фаза 3. означава стварну промјену. У њој је понашање много више у складу са вриједностима израженим у документима којима се усмјерава.

Вриједности ОДГ/ОЉП се наводе у првом чланку курикулума као основне за укупно васпитање и образовање. Политика локалне школе истиче важност поштивања људских права.	Учитеље се подстиче на укључивање ученика у наставни процес. Учитељи и ученици заједно планирају. Има простора за индивидуални избор.	Курикулум је примјерен свим ученицима.	Пристрасни школски уџбеници нису дозвољени.	Достигнућа и јединствене културне карактеристике мањина утврђују се и хвале.

За људе који раде у школи која је у 3. фази вриједности људских права, смјернице су у свакодневном раду. Демократија се не учи као самосталан предмет, него се вјежба у различитим ситуацијама. Критичко и аналитичко мишљење важне су компетенције и могу се учити у склопу многих предмета.

Учитељи и директори не робују курикулуму. Приликом планирања колегијума и наставних јединица, у обзир се узимају потребе и интереси ученика. Правила су отворена и не превише детаљна. Права се увијек повезују са одговорностима. Школа са високим нивоом демократије и давањем овлаштења запосленим и ученицима није школа без правила!

Директори и запослени поштују разлике и служе се са њима да би побољшали социјалну компетенцију ученика и проширили њихов систем референци. Приликом описивања доминантне културе, умјесто ријечи као што је „уобичајена““ или „природна“, или обиљежавањем мањине као „стране“, учитељи воде рачуна да приликом описивања постојећих разлика употребљавају исте појмове.

Карактеристични коментари:

„Почаствовани смо што су нам родитељи повјерили задаћу едукације њихове дјеце.“

„Овдје смо због својих ученика.“

„Глобализација је тек почела. Наши ученић ће бити боље припремљени за живот у будућем друштву од већине осталих ученика.“

Фаза 4.

Вриједности ОДГ/ОЉП нису само наведене у штампаном курикулуму него су основни и централни елемент функционисања школског живота. Етос (систем вриједности) школе се базира на једнакости и поштивању људских права и њима одише: директори школа предњаче примјером у демократији и поштивању.	Ученици се доживљавају као стручњаци када је ријеч о њиховом учењу.	Директори школа показују дјелима и ријечима отворене ставове пуне поштовања према разликама.	Када не постоје непристрасни текстови, школа прави своје материјале.	Требамо да научимо како да се носимо са посебно вриједним способностима – за све ученике и учитеље.

У овој фази више нема потребе да се даље спецификују вриједности. Васпитање и образовање за демократско грађанство и вриједности људских права прожимају живот школе.

Сваки знак непоштовања или неморалних тенденција озбиљно се схвата. Ученици системски оцјењују наставне методе. Они оцјењују и свој рад. Школа улаже вријеме и средства да би учила из разлика и о разликама. Општи поглед на будућност је оптимистичан.

Карактеристични коментари:

„Не могу да се начудим како су наши ученици паметни и зрели. Каква је то разлика од времена кад сам ја ишао у школу.“

„Кад наши ученици напусте школу, они знају шта је најбоље за њих и оне који их окружују.”

„Критични су и са њима се не може лако манипулисати.“

„Напредујемо, али још много тога морамо да научимо.“

5.3 Сарадња, комуникација и укљученост: конкурентност и самоодређење школе

Сарадња, комуникација и укљученост кључне су вриједности[1] ако школа стварно жели да буде способна да полаже право на то да образује ученике за демократско грађанство. Наиме, да би демократија функционисала, комуникација мора бити добра. Активни грађани у демократији по дефиницији морају да се укључе и уче вјештине сарадње, преговарања и компромиса. Права носе и одговорности. Једна од тих одговорности је преузимање улоге активног учесника, а друга практиковање толеранције као компоненте поштивања разлика. На тај начин се опет показује интеракција између три принципа Савјета Европе за ОДГ.

Подразумијева се да ми очекујемо да те вриједности буду јасно изражене и присутне у начину на који школа функционише. Као што су активни грађани укључени у заједницу у којој се затекну, тако се и од ученика може очекивати да су активно укључени у заједницу демократске школе, па се тако и од школе која полаже право на то да буде демократска може очекивати активно укључење у ширу заједницу.

Међутим, постоје снаге које могу да дјелују против таквог демократског укључивања. Сасвим је у реду да се школама обезбиједи знатан простор за самоодређење. Ранија расправа о 1. кључној области, бавила се обимом до којег управа школе треба да дјелује у најбољем интересу школе, ученика и других заинтересованих страна, понекад да би ублажила утицај ванјских притисака из државе или друштва. Значи, има момената када школа мора да се заштити од притисака заједнице, тј. када осјећа да заједница дјелује против њених најбољих интереса. То је можда природна тензија која је присутна у демократији и зато посебно не изненађује. Међутим, у многим земљама широм Европе постоји велики

1 Види Додатак 2. за вриједности ОДГ-а и кључне компетенције Одижије.

притисак на школе да дјелују у оквиру образовног тржишта. Тржишне снаге и активна конкуренција између школа препознаје се као моћно оружје у настојањима да се школе побољшају и подигне њихов стандард.

Фаза 1.

Школа мора да се покаже бољом од свих других школа, а ученици морају да се докажу школи.	Руководство се концентрише само на интересе школе и на њено несметано функционисање које посебно мора да се заштити.	Школа обесхрабрује укључивање родитеља или размјену мишљења: установа је стручна.	Школа извјештава родитеље о свом програму рада (агенди).	„Људи који нису запослени у школи ('outsiders') се одвраћају од учествовања у раду школе."	Остале установе се виде као конкуренција: добра пракса се чува у школи.	Унапређење полне једнакости не сматра се улогом школе: дјевојчице су те које требају да на томе устрају. За мањинске или запостављене групе се сматра да би могле да снизе стандарде и зато се доживљавају као опасност.

Притисак да се такмичи и резултатима надмаши друге школе, може школу довести до изолованости и протекционизма који немају мјеста у здравој демократији. Под таквим притиском на постизање високих стандарда, ученика се може гледати не као на циљ који је важан за ученике, већ као на виталан циљ за опстанак установе. У таквим околностима школа даје предност пријему сигурних, предвидљивих и марљивих ученика, а на дјецу из запостављених средина, или из других мањинских група гледа као на ученике који потенцијално доводе у опасност успјешне резултате школе на јавним испитима.

Тај притисак може да обесхрабри школу да преузме улогу у подјели добре праксе и стручног искуства са другим школама. Ако се њене стратегије за наставу и учење покажу успјешним, може да дође до развијања потребе да се чувају као тајна. На тај начин, учитељи других школа постају конкуренти, а не колеге. У таквим околностима је вјероватније да ће да се успостави однос са другим тијелима или појединцима, пословним субјектима или невладиним удружењима ван школе, да би се остварила нека материјална корист за школу, а не стварно партнерство или демократска сарадња.

Због многих разлога жеља школе за самоодређењем може школу на путу демократије да уназади, а не унаприједи.

У 1. фази наићи ћете на менталитет опсаде, што се тиче школе. Интереси школе су најважнији, а ванјски утицаји (који укључују и родитеље) вјероватно могу само да наштете. У најбољем случају, они не знају које су стварне потребе и циљеви школе, а у најгорем случају могу да постану конкуренти који би на неки начин имали користи ако школа ослаби.

Саме ученике треба да подсјећамо на то да је њихова школа боља од осталих и да они морају да покажу да су достојни такве школе. Разлике се не третирају као проблем. Није задатак школе да се обраћа запостављеним групама и мањинама. Осим тога, таква дјеца би могла да имају негативан утицај на успјех школе и да тако наштете њеном статусу.

Карактеристични коментари:

„Интереси школе су на првом мјесту."

„Ученици морају да покажу да су дорасли захтјевима школе: не можемо да губимо вријеме и енергију на оне који то не раде."

„Не треба нам укључивање других: школа зна најбоље."

Фаза 2.

Школа жели да њени ученици буду бољи од осталих да би унаприједила свој статус.	У одређеној мјери се признаје да је школа дио веће заједнице, али она има малу или никакву интеракцију са заједницом.	Школа зна да постоји због својих ученика и у одређеној мјери и њихових родитеља, али их ни једном смислу не види као партнере.	Ученици и родитељи се прихватају као учесници, али не и као судионици, него више као субјекти свезнајуће школе.	Школа ће да се ангажује око партнерских установа, али је сумњичава када је о њима ријеч и тражи само њихову материјалну потпору.	Школа је спремна да рекламира добру праксу, али због потраге за статусом, а не због подјеле стручности.	Школа је пасивна када је ријеч о тешко доступним или мањинским групама: став школе је да је на њима одговорност да се укључе ако то желе.

У 2. фази вјероватно желите да вас доживљавају као некога ко има своју улогу у заједници. Зато је добро да одређене групе из заједнице користе неке школске просторе. Важна је комуникација са родитељима и породицом. Школа жели да их информише о томе шта се од њих очекује, али не тражи повратну информацију. Ако сте привредник, можете да успостављате контакте са пословним субјектима: идеја пословног спонзорства које доноси нешто новца привлачна је онолико дуго док пословни субјекти ништа не траже заузврат.

Поносни сте на неке одличне наставне идеје које уводите у школску праксу: публицитет који са тим добијате побољшава статус школе. Међутим, ви не желите да улазите у детаље: нема смисла да се све ода, а школа иза угла постигла је скоро исте резултате на прошлогодишњим испитима.

Драго вам је кад се ученици мањинских група такмиче за упис у вашу школу. Али, треба да их упозорите да је потребно да уложе много труда да би се уклопили.

Карактеристични коментари:

„Увијек желимо да родитељи тачно знају шта очекујемо.“

„Школа је ту због вас: немојте да је изневјерите.“

„Поздрављамо пословно спонзорство.“

„Поздрављамо ученике из мањинских група који су спремни да много раде.”

Фаза 3.

Постоји притисак на учитеље и ученике за постизање високих стандарда, једним дијелом због ученика, а другим због конкуренције.	Школа је укључена у активности заједнице и подупире их, али не укључује заједницу у своје интерно функционисање.	Постоје редовни контакти са родитељима и породицама ученика; школа их подржава и позива родитеље и обитељ да изразе своје ставове.	Постоји снажно пристизање информација из школе, а родитељи се позивају на изражавање својих ставова. Школа се повезује са организацијама које су добродошли гости, посебно као експерти који предају и савјетују ученике.	Школа спремно дијели добре примјере из своје праксе са другим школама и стручњацима.	Школа је урадила велике напоре да би се обратила ученицима и учитељима из мањинских и тешко доступних група да би их ангажовала и асимилирала у културу школе и у томе успјела.

У овој фази ћете бити поносни на то у којој се мјери ваша школа отворила према заједници. Право је задовољство када видите тако много ученика укључених у различите облике рада за опште добро: дивна су нпр. божићна окупљања за старије људе!

Желите дати могућност родитељима да кажу шта мисле о васпитању и образовању које се нуди њиховој дјеци – иако, нажалост, већина њихових идеја заправо није примјењива. Ипак, добро је да се разговара.

Други начин да се отворите према заједници је да позовете родитеље, локалне пословне субјекте и водитеље заједнице да дођу и подијеле своје искуство и знање са ученицима. Добро је да имате редовне састанке са запосленима у локалним школама и да подијелите добра искуства. Осим тога, школа треба да активно настоји да добије молбе за упис ученика из мањинских и тешко доступних група и да им помаже да се уклопе у културу школе.

Карактеристични коментари:

„У школи примамо много посјетилаца. И родитељи су увијек добродошли."

„Снажно подржавамо разлике."

„Очекујемо од ученика да постижу добре резултате и сретни смо када у томе успију."

Фаза 4.

Изврсност је за ученике: реално гледано, од тога имају користи и школа и заједница.	На све учеснике и на саму заједницу се гледа као на оне који придоносе заједници и имају користи од школе.	Школа на све учеснике и партнере гледа као на вриједне сараднике и потенцијалне уживаоце предности: то је стваран демократски ангажман, много више од партнерства.

У тој кључној области, три принципа ОДГ-а се у великој мјери преклапају: ако су демократске вриједности сарадње, комуникације и укључености уграђене у живот школе, оне ублажавају негативан утицај конкуренције. У тој фази се ствари сређују. Као што показује табела, посјетиоци школе су партнери у заједничкој активности и за добробит свију. Укључивање у заједницу и заједнице у школу је двосмјеран процес од којег сви имају корист.

Школа има повјерење у своје ученике (и помаже им) да бриљирају: повјерење се награђује предностима за статус установе, али то није основна мотивација, јер је школа свјесна да постоји због ученика и шире заједнице и да за њих ради.

Карактеристични коментари:

„Сви смо дио тога."

„Радимо заједно: дајемо школи, а она нам враћа."

„Погледајте само како су наши ученици успјешни на испитима."

5.4 Ученичка дисциплина

Савјет ученика у класичној гимназији у Вулверхемптону

Дисциплина и даље изазива највећи страх у школама и код учитеља који не виде куда их води пут према демократији. Боје се да ученике, кад добију право гласа, неће бити моћи дисциплиновати, да ће да се расправља о сваком упутству и поткопава ауторитет школе, што ће да изазове хаос.

Демократско искуство показује баш супротно, али овдје није ријеч о томе. Ова табела је подијељена тако да слиједи три принципа у много мањој мјери него друге кључне области, јер је ријеч о синергији. Четири фазе су заправо донекле предвидиве након екстраполација друге три кључне области.

Фаза 1.

Школско руководство поставља и проводи правила – па и онда кад су ученици на њих огорчени или им се одупиру.	Правила су правила и нема олакшица за различите културе, поријекло или потребе.

У овој фази школа поставља сва правила. Учитељи (или директори школа) знају најбоље. О томе нема расправе. Нема извињења (нпр. „разлика“) за непоштовање правила.

Карактеристични коментари:

„Радите као што вам је речено – или....“

„Није ме брига ко сте: знате правила.“

Фаза 2.

Школско руководство поставља и проводи правила, али тражи и реакције ученика и често је разочарано.	Школа је донекле свјесна различитости ученика и може поставити нека правила водећи рачуна о различитостима (нпр. одјећа или вјерска обиљежја).

Желите да ученици преузму одговорност и да понекад са њима о томе разговарате. Али, они вас увијек изневјере.

Толерантни сте на разлике, нпр. не правите проблеме око обиљежавања вјерских свечаности. У заједницама у којима се носе школске униформе, флексибилни сте према ученицима који се облаче према вјерским правилима.

Карактеристични коментари:

„Зашто нисте одговорни?“

„Зашто ме увијек изневјерите?“

„Ово је толерантна школа.“

Фаза 3.

Иако постоји граница до које су уступци могући, многа правила се договарају и усаглашавају са представницима ученика.	… а многи ученици сарађују и помажу да се примјењује кодекс понашања.	Мањине су укључене у доступне консултације.

Иако школа поставља правила, присутан је снажан осјећај да је много простора за расправе и договоре. Ученици се у то спремно укључују и постиже се компромис. У таквим се расправама увијек тражи и мишљење мањина. Старији ученици су вољни да преузму улогу власти да би се провела правила. Они су важан примјер млађим ученицима.

Карактеристични коментари:

„О томе можемо да разговарамо, али постоји граница.“

„Неко мора да одржава ред: знате правила.“

„У тим стварима ми имамо ријеч.“

„Провјерили смо да се мањинске скупине са тим слажу.“

Фаза 4.

Комплетан кодекс понашања и правила школе прави се уз размјену мишљења и преговора са ученичким тијелом, и при томе се пази да су све мањине у потпуности заступљене, а ученици преузимају своју улогу или као „добри грађани“ и/или као они који су на власти (префекти, посматрачи) и пазе да се правила примјењују.

О правилима демократски одлучују или постојеће групе или се формирају нови форуми, а правила се демократски поштују. Ред је у интересу свих, под условом да сви учествују у његовом планирању.

Када постоји атмосфера обостраног поштовања, не постоји приступ „они и ми“ између ученика и учитеља, а злостављање међу вршњацима је сведено на најмању могућу мјеру.

Карактеристични коментари:

„То је наша школа, због нас је успјела.“

„Ово је школа за све. Мора да буде и добра за све.“

6. Корак по корак: пут до демократског управљања

Дакле, гдје да се почне? Након што сте схватили да је демократско управљање једини начин, морате да утврдите гдје желите да почнете. Управљање школом се одвија у многим областима, службеним и неслужбеним. Какав је ниво вашег демократског управљања, може сасвим јасно да се види у начину на који проводите службене поступке у односу на виша тијела власти, запослене и ученике, али још више у начину на који рјешавате *ad hoc* одлуке које доносите у неслужбеном контексту током дана. Ваше личне визије, ваше обављање дневне рутине, рјешавање сукоба, неслужбени сусрети са ученицима, запосленима и посјетиоцима, све то више од било какве писане изјаве показује шта највише цијените. Јасно је да то не мора да значи да су закони и прописи неважни и да могу да се занемарују.

У овом поглављу можете наћи практичне савјете о томе како да корак по корак напредујете од ауторитативног до демократскога управљања школом у неким службеним и неслужбеним поступцима којима мора да се бави директор школе. Кључна подручја су:

1. Управљање, руководство и јавна одговорност
2. Образовање у чијем центру су вриједности
3. Сарадња, комуникација и укљученост: конкурентност и самоодређење школе
4. Ученичка дисциплина

Показаћемо на који начин ће те четири кључне области приказивати демократско управљање у четири типична контекста, службена и неслужбена.

Службени контекст

Школа је установа и у многим аспектима је бирократска. Као директор или директорица морате да познајете правила и поступке и како они утичу на људе. Значи, морате да водите састанке и остала тијела и играте своју службену улогу. То не мора да буде супротно са вашим напорима за демократизацијом. Службено окружење вам даје исто толико могућности за ширење демократије, као и оно неслужбено. Погледаћемо четири службена контекста у којима ваши ставови и вриједности могу да се покажу:

Лични положај

Локални школски савјет

Састанци запослених

Ученици

Неслужбени контексти

Директор или директорица у школи никад не смију да напусте улогу водитеља; начин на који реагујете на свакодневне ситуације увијек се просуђује очекивањима и захтјевима повезаним са том улогом. Много важније је оно што радите него оно што проповиједате. Као и у горњем тексту, размотрићемо четири неслужбена контекста у којима могу да се покажу ваши ставови и вриједности:

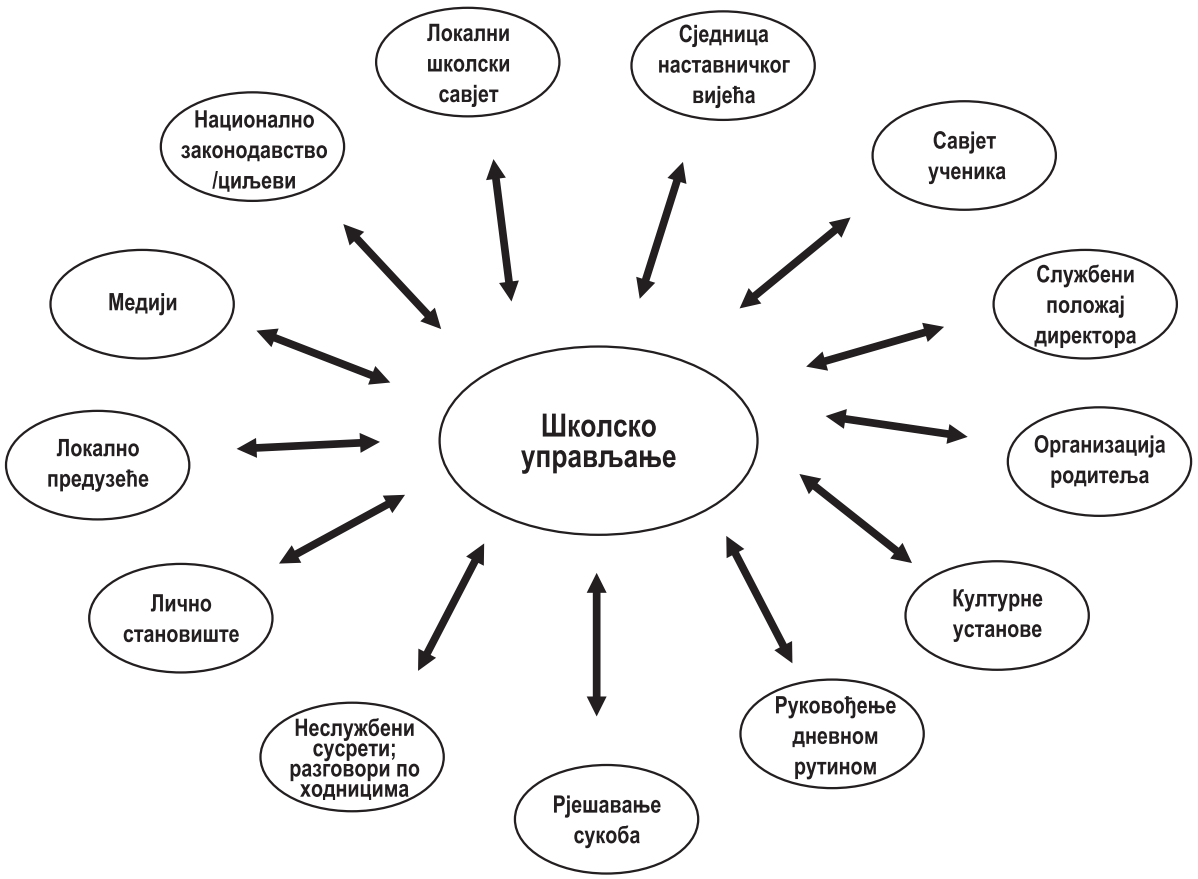
Лични положај

Разговори по ходницима/дружење

Дневно руковођење

Рјешавање сукоба

Сљедећи дијаграм нам показује на колико много службених и неслужбених области радите, а које можете да искористите као могућности. Размислите о томе и потом наставите да размишљате како (и гдје) би могли да предузмете сљедеће кораке:



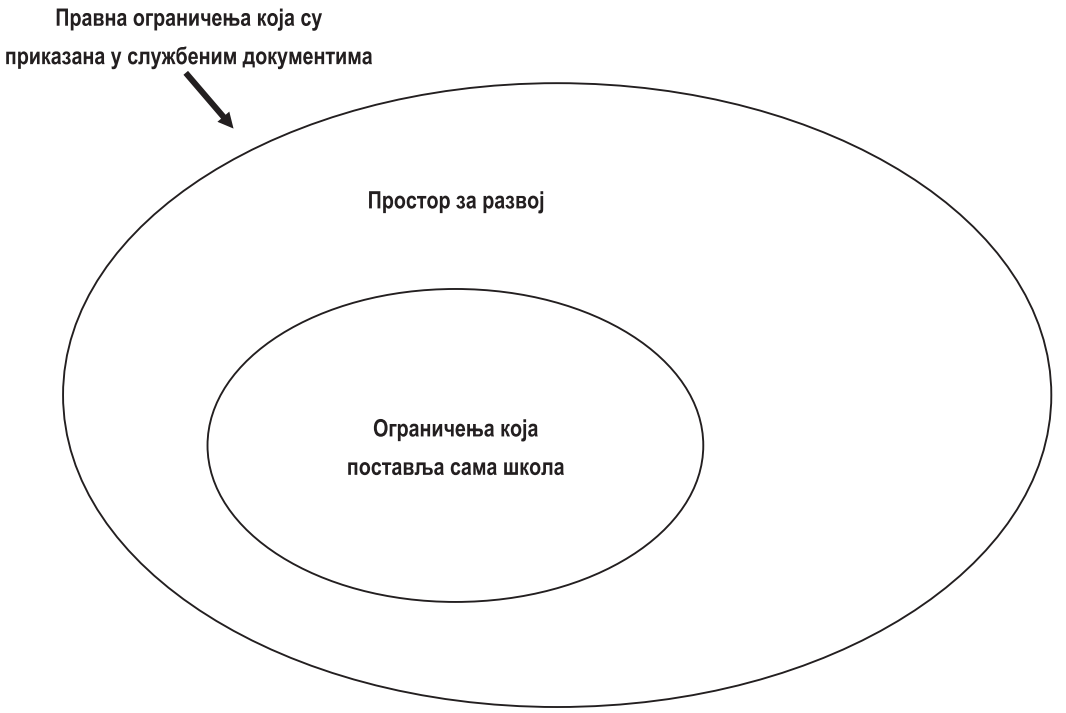
Кључно подручје 1.:
Управљање, руководство, руковођење и јавна одговорност

Службени контексти

Лични положај Школски руководилац је службени представник школе. У том смислу сте одговорни према васпитно-образовном систему и према горе и према доле. Морате да се бавите снажним интересним групама, нпр. организацијама родитеља, културним установама и медијима. Циљеви су често контрадикторни. Начин на који се бавите учесницима и чијим интересима дајете предност, више него јасно показују да ли имате демократски поглед на управљање школом.			
Корак 1. Ваш ауторитет и вашу лојалност према члановима одбора немојте да доводите у питање ни ви, ни остали у школи. Законодавство и положај су најмоћнији фактори у руковођењу школом. Дугорочно гледано, то уопште није довољно: нема развоја, а ваша улога директора или директорице је углавном церемонијална. Као нови директор можда ћете сматрати да је мудро почети ту, али како вам самопоуздање буде расло, вјероватно ћете кренути према већој независности. Уосталом, ви сте директор.	*Покушајте сљедеће*: Фокусирајте се на једну област. Проучавајте прописе са становишта демократије. Пробајте да се запитате: чему служи ово правило? Будите флексибилни када у томе видите корист за све.	Лични положај.	Управљање, руковођење и јавна одговорност
Корак 2. Успјели сте да дођете дубље до идеја на којима су засновани важећи прописи. Не слажете се са свим, али још увијек вам је тешко да одступите од правила или нисте сигурни у њихово објашњење.	*Покушајте сљедеће*: Расправљајте о прописима са колегама; крените на курс из школског законодавства. То ће да вам пружи могућност да видите шта вам је потребно да би били сигурнији приликом одлучивања о томе на што можете да утичете (основно познавање права је драгоцјено, али се често занемарује кад су школски директори у питању). Детаљно проучите службене документе који вас усмјеравају и објасните отворено своје личне ставове и становишта.		
Корак 3. Анализирате своју улогу у којој повезујете школске власти и учеснике и схватате да сте једнако одговорни и према једним и према другим. То за посљедицу има притисак и несигурност, али и отвара могућности за промјене.	*Покушајте сљедеће*: Фокусирајте се на оно што је најбоље за учеснике. Сазнајте шта од вас очекују обе стране. Читајте документе за усмјеравање и тестирајте границе!		

Границе су много шире него што мислите! Гунар Берг, професор васпитања и образовања на универзитету у Упсали, у Шведској, илустровао је то на сљедећи начин:[1]

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



Локални школски одбор Управљачки систем школа се разликује од земље до земље. У већини облика јавног образовања, одговорно тијело је локални одбор који представља политичку већину. Слична је ситуација и код приватних школа. Степен локалне или регионалне аутономије се такође разликује од земље до земље, али независно од степена независности водитељ школе је одговоран неком вишем нивоу власти.			
Корак 1. У својим контактима са школским савјетом[1] настојите да се ограничите на службене извјештаје у складу са прописима. Као дио хијерархијскога система, у својим контактима са тијелима власти морате тактички да изаберете. Информације које им дајете су често непотпуне или пристрасне. Тијелима која управљају често се говори оно што директор школе сматра да они желе да чују.	*Покушајте сљедеће*: У своје информације унесите детаље. Ако се још увијек осјећате помало несигурно, покушајте да усмјерите критику на факторе који су изван надзора чланова савјета. Пазите да су ваше информације засноване на чињеницама и пробајте да дате приједлоге за побољшање.	Локални школски одбор.	Управљање, руковођење и јавна одговорност
Корак 2. Дајете истиниту слику живота у школи и какве су посљедице политичких одлука. Школски савјет доживљавате као партнера, а не само као виши ниво управне власти.	*Покушајте сљедеће*: Кад неко правило, које није одговарајуће или је застарило доведе до неефикасностисти или апсурда, јасно изложите своје ставове тијелу власти о којем је ријеч и покушајте да одбаците одговорност за посљедице.		
Корак 3. У односима са доносиоцима одлука упутите их на састанке и преговоре са учесницима и покажите снажну лојалност према њиховим жељама и потребама. Немојте да заборавите да имате бољи преглед о дешавањима у школи него чланови савјета и да ће бити боље ако им редовно дајете непристрасне информације.	*Покушајте сљедеће*: Позовите чланове савјета у школу. Организујте сусрет са ученицима и запосленима без вашег присуства. Позовите ученике на састанак са школским савјетом и покажите, иако цијените мишљење обе стране, да је ваша главна задаћа да заштитите интересе ученика. Јасно реците да у томе ученике видите као равноправне партнере.		

1 Назив „школски савјет“ се овдје употребљава као општа дефиниција управљачког тијела којем је директор школе одговоран у првом реду.

Састанци запослених

Важан инструмент управљања школом је састанак запослених. Састанак се може свести на могућност информисања и рјешавање практичног проблема, али може да буде и средство за јачање заједничких вриједности, општих циљева и укључености.

Корак 1. Пошто се сматрате одговорним у првом реду вишим тијелима власти, ваши ставови о запосленим углавном су инструментални. Информације бирате и дајете случајно, са малим очекивањима активног учествовања. Важне одлуке су ваша и само ваша одговорност. То може да буде велико оптерећење, али вам даје осјећај контроле.	*Покушајте сљедеће*: Покушајте да дајете редовније и чешће информације, бар онда кад не постоји опасност да вам одлуке буду изложене критици или осуди. Ако добију више информација, запослени ће још боље обављати свој посао.	Састанци запослених.	Управљање, руковођење и јавна одговорност
Корак 2. Утврдили сте правило да неке информације дијелите са другима прије доношења одлуке. О неким питањима тражите и мишљење запослених. Ипак, информације су и даље једносмјерне, а кључне одлуке још увијек су само ваше.	*Покушајте сљедеће*: Побрините се да запослени правовремено добију релевантне информације, и то прије састанка, како би могли да им дате прилику да изнесу мишљење. Слушајте активније оно о чему се говори, преговара, убјеђује. Будите спремни на компромис. Градите своје аргументе на личним ставовима, а не на положају. Водите рачуна о томе да су ваши запослени добро образовани и да њихова додатна компетенција врло вјероватно надмашује вашу на многим подручјима.		
Корак 3. Захваљујући системским и поштеним информацијама, запослени могу активно да учествују у припреми програма рада (агенде) и у одлучивању. Побрините се да се састанци запослених не воде само о тривијалним проблемима, нпр. машинама за фотокопирање или мобителима. Умјесто тога дајте им простора за размјену педагошких и идеолошких идеја. Понудите и одређени инпут надахнутих говорника и експерата.	*Покушајте сљедеће*: Заједно са ученицима и запосленим обликујте визију своје школе. На основу те визије и заједно са политичком вољом и духом курикулума заједно доносите све важне одлуке. Многе одлуке, за које сте имали обичај да доносите сами, сада у потпуности пренесите на запослене.		

Ученици У већини националних курикулума можете да нађете одломке о праву ученикâ да учествују у демократским процесима својих школа; на примјер, кроз савјете ученика.[1] Међутим, без обзира на оно што стоји у правилима, нема веће ученичке демократије ако је не подрже директор или директорица школе. Чињеница да су неки ученици врло млади, не би требала да представља оправдање за избјегавање демократије.			
Корак 1. Постоје школе у којима нема савјета ученика или у којима за њихово постојање не зна већина ученика или је начин бирања њихових чланова нејасан.	*Покушајте сљедеће:* Позовите све заинтересоване ученике на састанак. Обавијестите их о могућностима оснивања савјета ученика. Онда причекајте да видите како ће се ствари развијати.	Ученици.	Управљање, руковођење и јавна одговорност
Корак 2. Савјет ученика постоји, али није превише активан. Води га неколико ученика, али се ученици на њега не обазиру. Чланови савјета не добијају довољно информација о важним питањима да би о њима могли да створе јасне ставове. Ако им пружите могућност да одлучују, онда је то о мање важним стварима, као што је на примјер јеловник на разредној прослави или боја зидова учионице.	*Покушајте сљедеће:* Ако стварно желите да ученици буду активни у формалним демократским процесима, морате да им пружите подршку. Потребно им је руководство, системско и обимно извјештавање, практична обука и ресурси: мјесто за састанке, канцеларијска опрема и вријеме за обављање послова.[2] Осим тога, осигурајте да се ученицима који активно учествују у развијању демократије у школи признају њихови напори.		
Корак 3. Захваљујући системском и обимном извјештавању свако је у могућности да створи своје мишљење и активно учествује у демократском процесу. Заједно са запосленим и ученицима утврђујете визију своје школе. На основу те визије и у везано за политичку вољу и духом плана и програма заједно доносите све важне одлуке. Чињеница да је крајња одговорност још увијек на вама не смије да вас превише обесхрабри. Истинско демократско управљање засновано је на повјерењу.	*Покушајте сљедеће:* Све важне одлуке у школи доноси школска управа уз равномјерно судјеловање ученика и запослених. У основним школама учествују и представници родитеља. Директор има одлучујући глас. Такав модел управљања школом још увијек је риједак, али ипак постоји у неким школама нордијских земаља.		

Један примјер демократског управљања

У шведском граду Содертаљеу све више средњих школа има локални школски савјет у којем ученици чине већину. Школски савјет одлучује, на примјер, о сљедећем:

- буџету или бар о неким његовим дијеловима
- именовању нових чланова;
- трајању школске године и празницима
- документима којима се утврђује политика школе
- дефиницији мисије школе.

У тим школама директори имају мало другачију улогу и функцишу као извршни директори и преговарачи који стварно морају примјењивати демократске методе управљања!

1 Под појмом „савјет ученика“ подразумијевамо групу ученика који заступају своје вршњаке. Често их називају и „школским савјетима“. Савјет ученика ужива подршку руководства школе.

2 Додатне практичне савјете можете да потражите у Трафорд Бернард, 2006, Raising the Student Voice (Како повећати учествовање ученика) Лестер, Велика Британија, Удружење директора школа и виших школа (Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk).

Неформалан контекст

Лични став Кад желите да уведете промјене, морате да почнете од себе.			
Корак 1. Лично размишљање није посебно важно. Ваша мисија је провођење оног што су више власти одлучиле. Важно је да познајете правила. Ако се појаве проблеми, онда тражите рјешења. Ученике доживљавате као објекте за подучавање.	*Покушајте сљедеће:* Са времена на вријеме се запитајте: има ли ово правило икаквог смисла? Ако нема, могу ли нешто урадити? Могли би да преиспитате и личне разлоге због којих сте одлучили да постанете директор/директорица школе. То подразумијева много више од саме примјене школских правила.	Лични став.	Управљање, руковођење и јавна одговорност.
Корак 2. Анализирали сте и разумјели намјере законодаваца. У принципу се слажете. Схватате предности демократског управљања и потребу да задовољите жеље ученика и њихових родитеља, али сте свјесни и ризика и препрека. Не желите употребљавати механизме који се не могу контролисати.	*Покушајте сљедеће:* Дајте себи времена за размишљање: каква је моја визија? Зашто је демократско управљање битно? Које су предности? Како можемо да их остваримо у нашој школи? Потражите добре примјере и учите на њима, па и ако у својој школи не можете у потпуности да их примијените.		
Корак 3. Убијеђени сте да се демократски поступци могу и морају примјењивати на свим нивоима ваше школе. Питање на које треба добити одговор је како да постигнете ситуацију у којој ће сви дијелити исту визију.	*Покушајте сљедеће:* Размишљајте стратешки: анализирајте ситуацију како би видјели гдје можете лако остварити добре резултате, па онда утврдите подручја гдје ћете почети да их остварујете. Направите план за сљедеће двије године и поставите себи личне циљеве. Будите стрпљиви!		

Разговори по ходницима/дружење

Мало је радних мјеста са толико неформалних сусрета, као што је то школа у којој ради много људи на релативно малом простору. Као директор/директорица можете да избјегнете многе од тих контаката који вам одузимају вријеме тако да останете у својој радној соби или можете да их искористите да појачате демократски систем вриједности који желите да развијате у својој школи.

Корак 1. У школи са више стотина ученика директор/директорица не разговара превише са ученицима ван своје канцеларије, а вјероватно ни са запосленим. Контакти су ограничени на пристојно поздрављање и повремено исправљање лошег понашања.	*Покушајте сљедеће:* Свратите у зборницу, одлазите на школско игралиште бар једном дневно. Разговарајте са људима, посјећујте учионице без посебног задатка или разлога. Довољно вам је двадесетак минута на дан, а необично је корисно.	Разговори по ходницима/дружење.	Управљање, руковођење и јавна одговорност.
Корак 2. Управљате тако да обилазите школу. Сви вас знају, а ви бар површно знате скоро сва лица у школи. Ученици препознају вашу личност и не доживљавају вас само као директора/директорицу.	*Покушајте сљедеће:* Немојте оклијевати са укључивањем у разне ситуације. Најављујте своју присутност састанцима, као што су они које организују директори школе са родитељима или учитељи математике који планирају неко окупљање. Ако имате неки посебан интерес или таленат, искористите то као своју предност.		
Корак 3. Одлучили сте да примијените демократско управљање тамо гдје је то могуће. Убијеђени сте се да важни чланови међу вашим запосленим подржавају ваше одлуке. То ће да олакша испробавање нових метода онима који су мање сигурни.	*Покушајте сљедеће:* Искористите сваку прилику да ширите и објашњавате своју визију. Разговарајте, разговарајте, разговарајте: понављајте поруку и потакните исправна настојања кад год их примијетите. Користите позитивне повратне информације и систем награђивања да омогућите наставак позитивних трендова. Не трошите превише енергије на мањину која је непромјењива.		

Дневно руковођење

Рутинска администрација одузима велики дио радног времена директора/директорице и не смије да се занемари. Међутим, врло лако можете да се нађете заробљени за својим радним столом и да знате да тај посао морате да обавите и да морате да га обавите како треба. Папири су ту пред вама, лако вас заокупе и најчешће их није тешко одрадити.

Корак 1. Рутински административни послови и надгледање одузимају вам највећи дио дана. Будући да је то ваша дужност, морате да провјерите да ли је све урађено како треба.	*Покушајте сљедеће:* Пренесите више рутинских послова на администрацију. Њима ће се вјероватно свидјети повећање властите одговорности. Преиспитајте неке рутинске послове: вјероватно можете преживјети и без неких од њих.	Дневно руковођење.	Управљање, руковођење и јавна одговорност.
Корак 2. Разговарате о свакодневним рутинским пословима са онима којих се тичу да би утврдили шта можете да препустите другима. Ако им је потребна додатна обука, обезбиједите је.	*Покушајте сљедеће:* Покушајте да запослени у администрацији никада не забораве због кога постоје, па их укључите у активности са ученицима. Договарајте основне правце дјеловања, а не ситне детаље. Дајте неким члановима запослених у администрацији већа овлаштења да би могли да се фокусирате на педагошке задатке.		
Корак 3. Преношењем што већег броја задатака на друге можете да постигнете да само минимална количина времена трошите на папире који се гомилају на вашем столу. Дајте предност правим стварима: правилима, општим циљевима и ономе што је најбоље за ученике.	*Покушајте сљедеће:* Прихватите чињеницу да свако има вољу и способност доношења исправних одлука. Редовно оцјењивање може надомјестити надгледање. Као и увијек, ваше руковођење се заснива на повјерењу.		

Рјешавање сукоба

Код сваког руковођења, рјешавање сукоба је задатак који се стално понавља, а руковођење школом није никаква изнимка. Оно што руководиоцима школе додатно компликује ситуацију је чињеница да школа није само радно мјесто за ученике и запослене, него је она и тијело јавне власти које има одређена овлаштења над неким грађанима. То, уз чињеницу да толико људи проводи толику количину времена на истом ограниченом простору, са времена на вријеме доводи до сукоба. Рјешавање сукоба понекад је службена ствар: ако се сукоб не ријеши на самом почетку, може да има за посљедицу службени или правни поступак који штети свим учесницима.

Постоји опасност да се директор или директорица упетљају у улогу рјешаваоца сукоба или да их учитељи користе за застрашивање ученика. То је нешто што морате да избјегнете. Обични преступи су нешто о чему морају да се брину запослени, а не директор. Подстакните људе да разилажења у ставовима рјешавају разговором.

Корак 1. Као директор или директорица школе баш ви одлучујете и никакви протести ту не могу да помогну, чак и ако накнадно схватите да ваше рјешење није баш било исправно. Међутим, сукоби који се на тај начин рјешавају највјероватније ће се поновити.	*Покушајте сљедеће:* Послушајте обе стране и затражите њихове приједлоге прије доношења одлуке. Немојте се бојати да покажете несигурност и будите спремни да промијените своју одлуку ако се појаве нове околности.	Рјешавање сукоба	Управљање, руковођење и јавна одговорност
Корак 2. У рјешавање проблема укључујете и друге, а прво сукобљене стране. Искористите могућност да покажете добар примјер међусобног поштовања и одговорности.	*Покушајте сљедеће:* Успоставите рутинске поступке, на примјер савјет ученика за рјешавање сукоба. Предузмите мјере да спријечите сукобе, као што је укључивање ученика у састављање школских правила.		
Корак 3. Увијек настојите препознати и објаснити механизме који су у позадини неког сукоба. Испитајте структуру: какво лоше понашање могу узроковати организациони или физички фактори који могу да се мијењају. Ако се стално понавља иста врста сукоба, потражите организационо објашњење: како је организован распоред, како се користи школска опрема, могу ли се ресурси распоредити другачије. Дајте себи довољно времена за анализу стања прије него што одлучите да урадите нешто по том питању, а ако су потребне структуралне промјене, онда укључите и савјет школе. Морате да се увјерите да се све стране у сукобу међусобно поштују и, ако је могуће, да успоставите међусобно разумијевање. Сукобе најбоље рјешавају они који и учествују у њима. Будите медијатор и покушајте да постигнете договор. Искористите свој ауторитет само у крајњем случају.			

Кључна област 2: Васпитање и образовање у чијем центру су вриједности

Хомогено друштво са заједничким вриједностима је ствар прошлости, ако је икада и постојало. Историјски гледано, јавно школовање је увијек било средство у рукама владајућих структура које својим подређеним желе да усаде неке вриједности. То је и даље тако, али у демократском друштву вриједности које желимо да пренесемо на младе генерације, морају да се установе и чувају отворено и на демократски начин. Ово поглавље се углавном бави вриједностима као што су демократија, људска права, поштивање разлика и начинима на које се те вриједности појављују у формалном и неформалном контексту у школи. Данас се велика пажња посвећује достигнућима ученика у смислу стицања знања, али не смијемо да заборавимо ни другу важну улогу васпитања и образовања: унапређење вриједности и друштвених вјештина које су предуслов мирног заједничког живота у модерном глобализираном друштву. Након што сте на основу анализа из претходних поглавља дефинисали докле сте стигли у унапређењу васпитања и образовања за демократско грађанство и људска права у својој школи, у овом поглављу ћете наћи савјете о томе како да наставите.

WЦ-и смрде, наставне јединице су досадне,
храна је одвратна, учитељи су нељубазни… ал' та кравата је јако лијепа.
© Савјети школа УК 2003

Лични став			
Корак 1. Нисте много размишљали о демократији и другим вриједностима у образовању, јер се у курикулуму не налазе изричите директиве о томе. Ваша одговорност је да се све подучава у складу са постојећим правилима.	*Покушајте сљедеће:* Проширите свој видокруг: шта пише о вриједностима у уставним законима, конвенцијама УН-а и сличним документима? Такође, подигните властиту свијест о промијењеним вриједностима у друштву. Постоје бројне књиге на ту тему које можете да прочитате ради стицања теоретског знања о томе.[1]	Лични став.	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Свјесни сте своје одговорности преношења, не само знања и вјештина, него и низа вриједности на ученике. Свјесни сте и права ученика да одлучују о томе шта је право, а шта криво. Потребно је да и ваши запослени са вама дијеле то сазнање.	*Покушајте сљедеће:* Проширите хоризонте код запослених. Искористите ванјске изворе да би у школи обезбиједили додатну обуку, расправе, радионице итд. Анализирајте и заједно дефинишите заједничке вриједности које су потребне у добром друштву и својој школи. Организујте дане за проучавање тих вриједности! Провјерите да ли су те вриједности јасно изражене у свим вашим документима о одређивању правца политике школе.		
Корак 3. Обезбиједили сте да су сви процеси у вашој школи компатибилни са принципима демократије и поштивања разлика. Проведена је провјера школских уџбеника и наставних материјала у складу са тим принципима.	*Покушајте сљедеће:* Ваша одговорност је да успоставите висок ниво образовања који се темељи на тим вриједностима. Будно и трајно пратите све евентуалне појаве дискриминације или друге врсте неморалног понашања. Искористите свој положај да послужите као узор и сматрајте својом обавезом да са оптимизмом гледате на будућност и да вјерујете у људе без обзира на њихов узраст.		

Примјер образовања у чијем центру су вриједности

Понекад је потребна храброст да би се фокусирали на стварне вриједности, а озбиљне проблеме изнијели на свјетло дана. 2005. године на Шумарској и дрводјељској школи у Карловцу, Хрватска, направљен је пројекат о недозвољеној трговини.

1 Види, нпр. Putman, Bowling Alone, Simon & Schuster, New York 2001, или Сеннетт, The Corrosion of Character, WW Norton & Ltd., London 2000.

Циљеви пројекта су били:

– образовати младе људе да препознају проблем, његове узроке и посљедице

– развити вјештине избјегавања опасних ситуација.

Методе: методе учествовања за развијање активног грађанства као што су разговори, скупштинске расправе, симулације, израда постера и часописа, филмова и интернет страница.

Учесници у пројекту: учитељи, ученици, градоначелник и Градско вијеће града Карловца, локална полиција и невладина удружења и локални медији.

Пројекат је награђен и препознат на националном нивоу као добар примјер васпитања и образовања за демократско грађанство и људска права.

Локални школски савјет Обим локалних усмјерења у смислу образовања које се темељи на развијању вриједности разликује се од земље до земље, а ако таква усмјерења постоје, онда ријетко значајније одступају од националног школског система вриједности. Изузетак су, наравно, конфесионалне школе, ако такве постоје. Као директор или директорица школе можете да искористите свој положај да нагласите важност демократских вриједности у практичној употреби на свим нивоима друштва, између осталог и у управним тијелима која су најближе ученицима и њиховим родитељима.			
Корак 1. Урадите оно за шта сте службено одговорни локалном школском савјету. Друге вриједности, а не оне које су приказане у службеним документима, нису ваша брига.	*Покушајте сљедеће:* Опишите члановима школског савјета потребу за моралним усмјерењима. Дајте приједлоге, али крените опрезно и малим корацима.	Локални школски савјет.	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Успјели сте да подстакнете интерсовање за мисију школе у друштву које се стално мијења. Као директор или директорица уско сарађујете са младим породицама и дјецом и знате много више од осталих о вриједностима које се стално мијењају или о промјенама у породичним обрасцима и потреби да се примјењују заједничке вриједности.	*Покушајте сљедеће:* Обавијестите локални школски савјет о напретку који сте остварили у својој школи у областима као што су активна сарадња запослених и ученика. Дјелујете као портпарол не само чланова савјета према школи, него и школе према члановима школског савјета.		
Корак 3. Ваш однос према школском савјету је утемељен на повјерењу. Доносиоцима одлука сте важан извор информација. Не заборавите да сте стручњак и да можете да им, с обзиром да члановима савјета пружате драгоцјене информације, помогнете да доносе боље одлуке. Неки од ваших приједлога су већ довели до великих побољшања.	*Покушајте сљедеће:* Искористите свој положај да скренете пажњу чланова савјета на потребе посебно осјетљивих друштвених група или на друге области за које мислите да би демократске вриједности и људска права могли да буду угрожени. Добри резултати које сте постигли у тој области могу да олакшају властима одлуку о додатном финансирању које вам је потребно да би побољшали ситуацију угрожене дјеце и омладине.		

Сједнице наставничког вијећа

Учитељи често раде сами, иза затворених врата учионице, а резултат њихових напора често се оцјењује на основу знања њихових ученика, занемарујући све остало. Имају врло мало могућности састајања ради вођења педагошких и моралних расправа. Сједнице наставничког вијећа би требале да буду прилика за такве расправе.

Корак 1. Задаци наставника ограничени су на подучавање и успостављање реда у учионици. Формално знање и вјештине се увијек претпостављају ставовима и вриједностима. Сједнице наставничкога вијећа служе за рјешавање техничких и формалних питања.	*Покушајте сљедеће:* Измијените програм: проширите хоризонте и на друга питања, као што су моралне дилеме које су познате свим учитељима. Можете учитељима задати и задаћу прије састанка: да прочитају чланак о некој конкретној теми, да опишу неку моралну дилему с којом су се суочили или да напишу своје мишљење о томе како, на примјер, да смање изостајање из школе.	Сједнице наставничког вијећа	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Сједнице наставничког вијећа служе и за повећавање знања учитеља, нпр. кроз предавања експерата: шта се догађа у свијету изван школе, а утиче на вриједности? Трудите се да осигурате да учитељи буду редовно обавијештени о томе шта се догађа у свијету који их окружује, а посебно у смислу промјене вриједности и друштвених образаца.	*Покушајте сљедеће:* На бази познавања општих промјена вриједности и друштвенога живота, запослени се могу концентрисати да разумију и спријече, умјесто да контролишу и санкционишу. Не морате користити сједнице наставничког вијећа за рјешавање једноставних административних и практичних питања; људи преузимају одговорност и рјешавају такве проблеме и без ваше помоћи.		
Корак 3. С обзиром на то да вам рутинска питања и тумачење прописа више не одузимају сво вријеме, вриједности и циљеви су доминантна питања на дневном реду. Важно је да као директор или директорица обезбиједите довољно времена за размишљање и проучавање како би својим сарадницима били извор повјерења и инспирације. Запослени, ученици и школски руководиоци сарађују у стварању система вриједности. То је нешто што сви знају и у чему учествују. Морате настојати да сви облици и образовни садржаји буду комплементарни са вриједностима васпитања и образовања за демократско грађанство и људска права.			

Ученици			
Корак 1. У ауторитативној школи, ученици су на најнижем хијерархијском нивоу, без икаквог утицаја на образовна питања. Њихове вриједности се не узимају у обзир.	*Покушајте сљедеће:* Подстичите запослене наставнике да приликом подучавања стављају нагласак на универзалне вриједности, а не само на чињенице и вјештине. Позивајте ученике да учествују у састављању школских правила и других одлука код којих су снажно присутне вриједности.	Ученици	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. У данашњим разредима се срећу ученици различитог етничког и културног поријекла, а школа постаје њихов најнижи заједнички називник. Зато на школу морамо да гледамо као на идеално мјесто за провођење демократских вриједности и људских права, мјесто на којем се на различита мишљења гледа са поштовањем и отворено.	*Покушајте сљедеће:* Код ученика морамо да развијемо свијест о томе да уџбеници не садрже нужно необориве истине; текстови увијек пролазе кроз филтер пишчевог система вриједности.		
Корак 3. Шта треба подучавати? Потпуно је јасно да знање и вјештине нису довољни. Морамо укључити критичко и независно размишљање које треба да постане циљ у свим плановима и предметима. Схватате потребу да укључите ученике, формално и неформално, у рад на утврђивању моралног оквира за вашу школу.	*Покушајте сљедеће:* Критикујте норму наглашавајући различитост. Увијек наглашавајте предности ширих референтних система и не заборавите на знање које имате у учионици у односу на искуство својих ученика Види и корак 3. под насловом „*Сједнице наставничког вијећа*“.		

Неформалан контекст

Лични став			
Корак 1. Ваше личне вриједности нису релевантне. Вјерујете вишим властима. Вриједности вам нису приоритет, осим можда стабилности, реда и дисциплине.	*Покушајте сљедеће:* Питајте се: какве су моје иницијативе? Какву школу желим? Какво друштво? Какве вриједности желим да пренесем својим ученицима? (или једноставно можете да се запитате: зашто желим да руководим школом?)	Лични став	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Јасно вам је шта желите у смислу вриједности које би требале да буду очигледне код подучавања и свакодневног живота у школи. Почели сте да преносите на друге сопствена размишљања	*Покушајте сљедеће:* Повећајте сопствене амбиције: желите да цијела школа пригрли исте вриједности, па користите вријеме и енергију на преношење те поруке. Ученике укључујете у формалне и неформалне разговоре о демократији, људским правима и поштивању свију. Као и увијек, подстичите добре иницијативе.		
Корак 3. Стварно уживате у новом погледу на живот који се рефлектује на понашање и вриједности различитих дијелова друштва заступљених у вашој школи. Ваш лични ангажман је извор подстицаја за ученике и запослене.	*Покушајте сљедеће:* Свима мора да буде јасна моћ и снага доброг примјера. Учитељи и остале одрасле особе у школи морају да буду дубоко свјесни своје улоге пружања узора, а старији ученици морају да знају да служе истој сврси у односу на млађе ученике.		

Разговори по ходницима/дружење

Када радите посао директора или директорице школе често сте усамљени, а то је случај и са већином менаџерских послова, па увијек постоји ризик од отуђења од запослених или ученика.

Корак 1. Разговори на ходнику углавном су губитак времена.	*Покушајте сљедеће:* Запитајте се: које друштвене моделе желим да ученици усвоје? Који је модел дружења на радном мјесту добар? Какве вриједности рефлектује моје понашање?	Разговори по ходницима/дружење	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Кроз неформалне сусрете добијате вриједне информације о друштвеној клими и кодексу понашања у својој школи. Немојте да бјежите од личних контаката и охрабрујте ученике и запослене да подијеле са вама своја размишљања и осјећаје.	*Покушајте сљедеће:* Повећајте могућност састајања ученика и запослених изван учионице: заједнички ресторани са самопослуживањем, просторије за исхрану и други простори за рекреацију за запослене и ученике могли би бити корак до бољег разумијевања.		
Корак 3. У цијелој школи влада атмосфера добродошлице и једноставног пријатељства, које је резултат истинског занимања за сродна људска бића. Организујете друштвене активности за запослене и ученике: славите годишњице, организујете спортске догађаје и друга такмичења, све што зближава људе и ученицима пружа позитивну слику заједничког живота, без обзира на разне врсте друштвених баријера. Позитиван посредан учинак могла би бити већа лојалност и кооперативност ученика, јер имају прилику да виде учитеља у позитивном свјетлу изван учионице.			

Дневно руковођење

Највећи дио дневног руковођења је формалног карактера. Неформални дио се односи на степен приоритета и енергије коју улажете у тај дио. Међутим, дневно руковођење укључује и начин на који одговарате на питања, у којој се мјери може доћи до вас и како рјешавате једноставне, свакодневне ситуације.

Корак 1. Поносни сте на савршено књиговодство. Школски савјет, запослени наставници и све заинтересоване стране могу да буду сигурне да је све у најбољем реду.	*Покушајте сљедеће:* Запитајте се: да ли је све у томе? Врло лако је упасти у административну замку; задаци су конкретни, потребни и једноставно се обављају. Остваривање вриједности је недефинисан задатак и не постоји јасан начин како да га почнете, а нема ни тачних и прецизних метода за мјерење постигнутих резултата.	Дневно руковођење.	Образовање у чијем центру су вриједности.
Корак 2. Наравно да је потрено исправно руковођење, али административне рутине су само оквирне. Сведите на најмању могућу мјеру вријеме које трошите на руковођење повезано са вашим положајем. Дајте предност образовању и својој улози носиоца демократских вриједности.	*Покушајте сљедеће:* Имајте стрпљења за дугорочне планове. Вриједности су област на којој се резултати не виде одмах, а резултат се не може једноставно предвидјети. Користите уобичајене ситуације да укажете на вриједности: ако је порука на огласној табли написана наредбодавним или негативним тоном, затражите од аутора поруке да је поновно напише. Осим тога, само по себи се подразумијева да и ваша упутства запосленим и ученицима морају да буду написане у истом тону.		
Корак 3. Одвојите вријеме у свом распореду за идејно вођење ваше школе: обезбиједите вријеме за управљање, а не само за руковођење. Имајте на памети да се демократија мора откривати свакој новој генерацији ученика посебно!			

<table>
<tr><td colspan="4">Рјешавање сукоба

У ауторитативној школи директору или директорици се често додијели – или је они добровољно преузму – улога судије у различитим врстама сукоба. Нежељена посљедица таквог приступа је дистанца која настаје између директора и осталих људи у школи. У таквој школи се на сукобе гледа као на опасност за систем, а не као на полазиште за развој или барем размишљање. Начин на који гледате на сукобе је индикатор начина на који доживљавате ученике и запослене.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Ако сте несигурни, потражите савјет у правилима, јер желите да ријешите сукоб. Важно је да установите ко је крив.</td><td>Покушајте сљедеће:

Активно слушајте и постављајте додатна питања да би што боље разумјели оно што обе стране желе да кажу. Ако жустро реагују на неку одлуку, покушајте да утврдите које су вриједности или мотиви изазвали њихову реакцију.</td><td rowspan="3">Рјешавање сукоба.</td><td rowspan="3">Образовање у чијем центру су вриједности.</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

Важно је да поштујете лични интегритет прекршиоца, а не само оштећене стране. Свој суд морате да базирате и на искуству које вам говори да су у већини сукоба криве обе стране.</td><td>Покушајте сљедеће:

За неке сукобе је јако важно да буду ријешени, за разлику од неких других, чак и ако вам се чине безначајним. Припазите на сукобе чији коријени су сакривени у полној националној или физичкој дискриминацији</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Прихватите чињеницу да сви сукоби не могу једноставно да се ријеше. Гледајте на сукобе као на показивање различитих вриједности и водите рачуна о томе да се разумијевање и рјешење често сакривају у толеранцији, прихватању и компромису, а не у проналажењу жртвеног јањета.

На сукоб можете да гледате као на иницијативу за развој и могућност за укључивање ученика, родитеља и осталих учесника који би могли да помогну. Ваш циљ је да предвидите и спријечити сукобе. Са временом, велики дио енергије која се потроши на рјешавање сукоба може боље да се употријеби да би се повећало разумијевање и лојалност између ученика, према школи и према друштву.</td></tr>
</table>

Кључна област 3: Сарадња, комуникација и укљученост: конкурентност и самоодређење школе

Школски свијет се често описује као нешто што је одвојено од остатка друштва, од стварног свијета, па тако учитељи често слушају како не знају довољно о стварном животу, јер највећи дио времена проводе у школи. Често се то говори и за директоре школа који руководе погоном са истим бројем запослених као и средња предузећа. Ипак, у свакој критици има и дјелић истине. До прије двије деценије, на школу се гледало као на представника виших власти или повластицу богатих, па тако још увијек можете да нађете школе и њихову политику коју обиљежава ексклузивност и одвојеност од остатка друштва. Према томе, морамо да отворимо наше школе, изађемо на позорницу и прихватимо своју улогу у друштву. Без обзира да ли то прихватамо или не, ми смо важни актери, а не само посматрачи у процесу грађења демократског друштва. Значи, које кораке можемо да предузмемо? Како можемо да се суочимо са конкуренцијом, а да се не одрекнемо властитих битних вриједности?

Формалан контекст

Лични став			
Корак 1. Ваша основна брига је реноме ваше школе. Морате да се трудите да све информације које излазе из школе буду провјерене и позитивне. Управо ви сте најбољи амбасадор своје школе.	*Покушајте сљедеће:* Запитајте се: како се гради реноме школе? Како можемо да остваримо стабилност када се толико тога тако брзо мијења?	Лични став	Сарадња, комуникација и укљученост
Корак 2. Провели сте темељну анализу циљева успјешне школе који су описани у службеним документима. Јасно вам је да није довољно да имате добру наставу да бисте имали најбољу школу. Ваша мисија је много шира: школа је као љепило које својом снагом гарантује културолошки и социјални спој савременог и разноврсног друштва.	*Покушајте сљедеће:* Пођите од националног/теоретског према локалном и практичном становишту: каква је школа најбоља за вашу заједницу? Укључите запослене и све заинтересоване стране у ту анализу. Позовите локалне медије увијек када се догађа нешто што је од заједничког интереса. Осим тога, потрудите се да школа има атрактивну и детаљну страницу на интернету.		
Корак 3. Ваш основни задатак је да школа својим ученицима осигура најбоље могуће окружење за учење. Осим тога, ваша школа активно учествује у животу локалне заједнице. Као директор или директорица важна сте особа у друштву и заједници у којој родитељи могу бирати школу коју ће похађати њихова дјеца; положај ваше школе много је одрживији него што је то случај са другим школама и није подложан краткотрајним трендовима.	*Покушајте сљедеће:* Искористите свој положај да заштитите интересе рањивих група и да ангажујете људе и организације ван школе у разговоре о битним вриједностима и активном грађанству.		

Локални школски савјет Школски савјет је ваш послодавац, а ваш задатак је да његове визије проводите у пракси. При томе претпостављамо да њихове и ваше намјере иду у истом правцу.			
Корак 1. У својим контактима са школским савјетом наглашавате спољашњу слику школе као што је, на примјер, повољна статистика о достигнућима ученика или успјешно управљање.	*Покушајте сљедеће:* Истакните и друге аспекте. Можете да представите један или два успјешна покушаја сарадње са локалним организацијама или родитељима и да укажете на неке проблеме које треба ријешити.	Локални школски савјет	Сарадња, комуникација и укљученост
Корак 2. У јавно финансираној школи, школски савјет вјероватно има ширу перспективу од успјеха ученика у погледу знања. То је добар почетак за успостављање нових циљева за вашу школу и њено мјесто у заједници. Своје амбиције покушавате да пренесете школском савјету.	*Покушајте сљедеће:* Будите проактивни: сазнајте све о формалним поступцима и распореду чланова школскога савјета. Њихова временска перспектива је често дуготрајна и слиједи њихове политичке мандате. Доставите им добро припремљене планове сарадње и пројекте за развој школе и будите спремни на компромисе.		
Корак 3. Школски савјет вас доживљава као најпоузданији извор знања за потребе управљања школом. Одлуке које се доносе на политичком нивоу у складу су са дугорочним плановима за вашу школу и остављају вам довољно времена да се бавите конкуренцијом и брзим промјенама у друштву.	*Покушајте сљедеће:* Цијела заједница има користи од успјешне школе. Искористите свој положај да добијете све оно што вам треба да школа буде још боља. Назначите резултате које можете да остварите кроз сарадњу са другим људима који пружају услуге у вашој заједници, као што су здравствена и социјална заштита. Омогућите невладиним удружењима да користе школски простора, за њихове састанке у вријеме када нема наставе.		

Сједнице наставничког вијећа

Кроз мијењање друштва мијења се и школа, а тиме и улога учитеља. Многе породице имају коријене у неким другим мјестима, у земљи или ван ње, а школа функционише као њихова најважнија друштвена мрежа. То отежава означавање јасне линије између одговорности школе и одговорности других институција у друштву. Ваш задатак у улози директора или директорице школе је да запосленима отворите очи да би увидјели те промјене и да их водите према новом концепту школе која најбоље одговара вашој циљној групи.

Корак 1. Именовање учитеља ограничава се на извођење наставе. Често чујете како учитељи говоре: „Ја сам учитељ, и ништа више“ или „Ово је школа и ништа друго“. И ви се слажете.	*Покушајте сљедеће:* Будите отворени за све приједлоге наставника који желе да укључе спољашњи свијет у наставу. Објасните им, као и њиховим скептичним колегама, да су на добром путу.	Сједнице наставничког вијећа	Сарадња, комуникација и укључивање
Корак 2. Наставници морају да буду свјесни проширене улоге школе у модерној заједници пуној разлика; на школу би морали да гледају као на важан фактор уједињења, а себе да виде као важне узоре младим људима. Искористите сједнице наставничког вијећа за јачање те нове улоге школе.	*Покушајте сљедеће:* Ангажујте експерте који ће одржати предавања и водити разговоре на сједницама наставничког вијећа и током студијских дана. Укључите наставнике и ученике у поступак остварења контаката са друштвом. Запослите ванске експерте за оцјењивање као полазну тачку за даљи развој. Подстичите запослене да користе властите мреже за краткорочну и дугорочну сарадњу са школом.		
Корак 3. Ваша школа служи као узор у цијелој држави. Ваш отворен став привлачи пажњу многих фактора. Запослени и ученици поносни су на своју школу и шаљу исте позитивне поруке посјетиоцима. На сједницама се често анализира и додатно јача јавно мишљење о вашој школи. Ученицима и запосленим омогућавате да представе школу у службеним приликама с обзиром на то да су они често најбољи амбасадори. Позивајте бивше ученике у школу да би на тај начин пружили добар примјер млађим ученицима.			

Ученици Данас су ученици пролазна група, посебно у урбаним срединама. У неким заједницама, ако родитељи нису задовољни школом, своје дијете могу да преселе у другу школу. У таквим ситуацијама долазимо у искушење да изаберемо лакши пут, тако што настојимо да изаберемо оно што је популарно и томе да се прилагодимо да би привукли и задржали ученике. Друга могућност је да се држимо старих и провјерених метода. Како можете да успјешно спојите добру стару традицију стицања знања са преношењем културних и моралних вриједности у околностима оштре конкуренције?			
Корак 1. За школу је важно да ученици стичу добро знање, па тако цијели школски дан проводе савладавајући наставне јединице. Осталих активности има мало, јер одузимају драгоцјено вријеме намијењено учењу. Родитељи су обавијештени о својим обавезама.	*Покушајте сљедеће:* Постигнућа у стицању знања су најважнија, али постоје и друге ствари које могу да се науче у школи. Сврха укључивања ученика је и даље само једна: да се остваре бољи резултате из знања од конкурентских школа. Савјет ученика, ако постоји, може да одржава састанке само након или између часова наставе.	Ученици.	Сарадња, комуникација и укључивање.
Корак 2. Да би повећали успјешно учење, ученици морају да осјећају подршку и повјерење одраслих. Питате их шта очекују од школе и препуштате им редовно оцјењивање учитеља. Ако је ријеч о млађим ученицима, то исто тражите и од родитеља.	*Покушајте сљедеће:* Осигурајте ученицима простор и вријеме за састајање у склопу распореда. Позивајте родитеље на састанке да би сазнали шта очекују од школе. Укључите ученике и остале заинтересоване стране у школске активности и изградите у школи традиционални дух заједнице. Да би остварили јаснију везу између школских предмета и радног окружења, успоставите контакте са фирмама у вашој околини. У томе вам много могу помоћи родитељи. Нека ученици посјећују радне средине, а позивајте и њихове представнике да као предавачи гостују у школи.		
Корак 3. Види горњу табелу „*Сједнице наставничког вијећа*“.			

Савјет ученика: примјер

Савјет ученика може да има врло једноставно уређење, са неколико представника ученичког тијела које се редовно састаје, евентуално са предсједником и секретаром, који су једине руководеће функције. Међутим, може да буде и много сложеније, као што је то случај у средњој школи Иљеш Ђула у Будаерсу, Мађарска:

Сенат чине по два представника сваког разреда, а на челу му је потпредсједник.

Кабинет, на чијем је челу предсједник, извршно је тијело. Предсједника и потпредсједника бира савјет ученика. Њихов мандат утврђује Сенат.

Суд се састоји од по једног члана из сваког разреда. Суд посредује у сукобима између ученика, или ученика и учитеља. Циљ Суда је да се постигне консензус сукобљених страна.

Чланови савјета ученика у свом раду добијају посебну обуку и подршку директора или директорице. Један од досадашњих резултата постигнутих у средњој школи Иљеш Ђула је веће међусобно поштовање и повјерење између учитеља и ученика. Осим тога, учитељи сада доживљавају ученике као равноправне партнере.

Неформалан контекст

<table>
<tr><td colspan="2">Лични став</td><td rowspan="3">Лични став</td><td rowspan="3">Сарадња, комуникација и укљученост.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Најзадовољнији ћете да будете ако добро стојите у статистичким извјештајима. Конкуренција на вас дјелује потицајно. Дјецу из социјално занемарених слојева доживљавате као опасност.</td><td>Покушајте сљедеће:

Запитајте се: ствари радимо исправно, али јесу ли ствари које радимо стварно исправне? Да ли смо превише ограничени на свијет школе? Да ли пропуштамо нешто важно? Шта ће да се деси ако статистичке оцјене опадну?</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

Желите да проширите контакте школе са ванјским свијетом и створите основу за регрутовање ученика. Схватате да су младим људима потребне другачије квалификације, а не само добре оцјене за успјех у животу, па сматрате својом одговорношћу да им у школи обезбиједите неке битне вјештине.</td><td>Покушајте сљедеће:

Искористите за почетак своју личну мрежу контаката и позивајте невладина удружења да посјете школу: Save the Children, удружења које се баве заштитом околине, локалне шаховске клубове и све друге за које сте чули и који могу да оживе дане проведене у школи и подстакну ученике на нове и богатије активности. Међу младима често има много идеализма који не препознајемо. Ако вас критикују, будите отворени за дијалог. Немојте заузимати одбрамбени став.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Себе доживљавате као тренера који увијек пружа подршку када осјети побољшање; примјећујете и хвалите чак и мале, на први поглед небитне кораке у правом смјеру. И даље сте сретни ако примијетите добре резултате, али дио тих достигнућа приписујете отвореној и кооперативној атмосфери између запослених и ученика. Ваш сигуран положај олакшава вам да будете великодушни и да добру праксу подијелите са другим школама.

Поносни сте на своју школу и оно што сте заједно постигли. Свима је јасно да је ваше непрестано причање о „демократији“ и „одговорности“ за све у школи ваш искрен став.

Проведите велики дио времена сваког дана ван канцеларије. Искористите сваку прилику да повећате морал запосленим и ученицима.</td></tr>
</table>

Разговори по ходницима/дружење			
Корак 1. Важна питања треба да се рјешавају на службеним састанцима. Оно што се каже при случајним сусретима не узима се у обзир. Даље, за репутацију школе није добро да се критички коментари или разговори о проблемима чују по ходницима.	*Покушајте сљедеће:* Немојте потцјењивати оно што сте сазнали неформалним путем. Оно што људи кажу свом шефу ријетко може бити спонтано; о томе се увијек вјероватно добро размисли. Зато немојте пребрзо и у пролазу да одговарате на важна питања. Слушајте, покажите интерес и захвалност, али обезбиједите себи довољно времена за реакцију!	Разговори по ходницима/дружење.	Сарадња, комуникација и укљученост.
Корак 2. Погледајте око себе: како људи комуницирају? На примјер, ако не желите да ученици у библиотеку улазе са торбама, то им можете рећи на два начина: „Забрањено је у библиотеку уносити торбе.“ Или то можете постићи стављањем обавјештења поред полице: “Молимо да се торбе остављају овдје“. Како ученици или запослени примају посјетиоце? Какви су њихови први утисци?	*Покушајте сљедеће:* Увијек нудите добар примјер отворености и пристојности. Потрудите се да су поруке на огласним таблама и у разредима написане у позитивном тону. Увијек је боље спријечити него лијечити, па ако су ученици и посјетиоци изложени великом броју знакова који ученицима и запосленима говоре шта не смију да раде, могу да помисле да је дозвољено све што није јасно забрањено. То није начин да се охрабре самостални и одговорни грађани.		
Корак 3. Види горњу табелу *„Лични став“*.			

<table>
<tr><td colspan="2">Дневно руковођење</td><td rowspan="4">Дневно руковођење.</td><td rowspan="4">Сарадња, комуникација, укљученост.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Урадите сами што више можете. То је најбоља гаранција да ће посао дневног руковођења школом да буде обављен на прави начин. То такође значи да нема потребе да се учитељи укључују у практично руковођење. Они тако могу да се фокусирају на наставу. Став запослених је да се треба држати властитог подручја рада и не петљати се у туђи посао. Написали сте детаљан опис послова за све категорије запослених.</td><td>Покушајте сљедеће:

Ослободите се неких нестручних послова. Анализирајте све рутинске послове у сарадњи са запосленима који их обављају. Заједно ћете сигурно пронаћи најбоља рјешења да би свима остало довољно времена за сложеније послове. Дозволите учитељима да погледају и послове руковођења. Они би могли да имају добре идеје за постизање веће ефикасности или бар неће постављати нереалне задатке.

Потражите дигитална рјешења за рутинске послове руковођења. На примјер, у многим земљама већина родитеља има приступ интернету; много рутинског извјештавања родитеља може се тако обавити на много ефикаснији начин.</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

У распореду сте осигурали вријеме за ванпрограмске активности и за учитеље који желе да испробају нове облике сарадње. Запослене који не учествују у настави подстичете да учествују у педагошким активностима.</td><td>Покушајте сљедеће:

Што више људи учествују у општим стварима, преузимаће већу одговорност. На тај начин се смањује потреба за контролом.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Школа спремно дијели своју добру праксу са другим школама и експертима. Позовите у школу представнике медија, чак и ако имате неких проблема. То доказује ваше самопоуздање и храброст.

Поредите се са другим организацијама; школа није баш тако посебна као што вам се можда чини, а то није случај ни са начином руковођења у њој. Будите увијек отворени у потрази за најбољом праксом!</td></tr>
</table>

Рјешавање сукоба

Рјешавање сукоба, као један од облика демократског управљања, обрађено је опширно у другим Кључним областима, јер је то питање природније повезано са тим областима. Навешћемо само неколико додатних напомена о рјешавању сукоба у смислу неформалног виђења из Кључне области 3.

Сарадња, комуникација и укљученост.

Рјешавање сукоба.

Није увијек паметно сакривати сукобе; треба пронаћи равнотежу: ако постоји вјероватност да ће сукоб негативно утицати на многе појединце или се проширити ван школе, било би добро да ви будете онај који даје информације из прве руке, а не да чекате и реагујете након што је штета већ учињена. Према томе, отвореност је такође одличан начин самоодбране. Увијек је боље за вас и за школу, ако је прва верзија која доспије у јавност она ваша.

У атмосфери отворености, мали сукоби највјероватније неће прерасти у велике. Узајамно поштовање и разумијевање битни су за рјешавање сукоба, а не лични престиж или одмазда.

АКО НЕ МОЖЕТЕ ДА ПОБИЈЕДИТИ НАСИЛНИКЕ...
ПОТРАЖИТЕ ПОМОЋ!

Промијените ствари – разговарајте са савјетом школе.
School Council UK – www.schoolcouncils.org

Кључна област 4: Ученичка дисциплина

Када тако много људи ради на једном мјесту као што је то случај са нама у школи, битна је дисциплина. Питање које се овдје поставља: која средства користимо да би успоставили дисциплину и ред? Шта ученике наводи на поштивање заданих правила, а шта их подстиче на супротстављање? Проблеми са дисциплином су познати свима који су ишли у школу и није их једноставно ријешити. Разлози који доводе до проблема са дисциплином су различити: ево само неких:

- велике групе ученика са мало одраслих у близини
- предмети који се уче не мотивишу ученике; осим тога, често нису свјесни користи од учења неких предмета
- недовољна осјетљивост школе за интересе и вриједности ученика
- наставне методе нису прилагођене стиловима рада појединих ученика.

Често се узрок проблема сакрива ван школе:

- отуђење због социјалне ситуације, националне припадности или неке посебне потребе

и, наравно, људских слабости које су уобичајене међу ученицима као и међу одраслим особама: лијеност, безобзирност, недостатак емпатије и многе друге.

Томе можете да додате и чињеницу да ученици током школовања пролазе кроз врло важно, а понекад и тешко раздобље личног развоја, па онда можете да схватите да школе стварно обављају фантастичан посао, и то свакодневно и на сваком мјесту. Према томе, начин на који гледате на дисциплину у многим стварима зависи о начину на који посматрате младе људе. Да ли они представљају потенцијални ризик који треба да се држи под контролом или су и они људска бића као и ми, само нешто млађа и неискуснија?

Као одрасли људи морамо да поштујемо законе и правила друштва. Исто, наравно, вриједи и за школе. Правила морају да постоје. Међутим, као и у друштву, правила у школи утврђују они на које се та правила односе, и то демократским поступком.

Формалан контекст

Лични став			
Корак 1. Чврсто вјерујете у правила и ауторитет као средства успостављања реда. Правила осигуравају стабилност, јер захваљујући њима ученици увијек знају како морају да се понашају. Она такође поједностављују друштвене контакте у школи, па на тај начин учитељи штеде вријеме потребно за дуготрајне расправе. Директор или директорица су увијек у праву, будући да су по својој функцији највећи ауторитети у школи.	*Покушајте сљедеће:* Запитајте се: да ли постоје организациони разлози које можемо отклонити? На примјер, да ли можемо измијенити распоред, тако да одрасли који раде у школи више времена могу да проводе са ученицима? Или, обезбиједити да се на више мјеста у школи налазе велики часови који ће да олакшају ученицима тачно долажење на наставу? Можда постоје једноставни начини да се повећа ефикасност ваше организације и да то скрати вријеме и уштеди енергију која се троши на казнене мјере.	Лични став.	Дисциплина ученика.
Корак 2. Као директор или директорица ви сте лице које тумачи правила и висину санкција, али вољни сте да саслушате ученике прије него што донесете одлуку; отворени сте за потребе ученика и њихове интересе. Можда постоје олакшавајуће околности; на примјер, неки дисциплински проблеми су можда посљедица културних разлика.	*Покушајте сљедеће:* Утичите на учитеље да се више фокусирају на мотивацију ученика, а не на ауторитет учитеља. Ангажујте ученике у поступку израде правила. Тражите савјет о томе како да се ријеши проблем културолошких разлика. Ученици, као уосталом и сви остали, желе да уче у миру и тишини, а не у хаосу. Умјесто да користите изразе као што су правила и казне, покушајте да их замијените изразима као што су *одговорност* и *права.*		
Корак 3. Свако учествује у трајним напорима око успостављања дисциплине и реда. Разлика је сада у томе што сви знају за кодекс понашања, а већина га је и прихватила. Међусобно поштовање и заједнички интереси су директиве за провођење правила у школи. Сарадња је важнија од ауторитета, а ученици, запослени и руководство школе редовно ревидирају правила. Ауторитет је нешто што заслужујете, а не нешто што подразумијева ваша функција. Ипак сте свјесни да увијек постоје они који се тешко прилагођавају успостављеним правилима и нису у стању да се дисциплинују без помоћи коју обезбјеђују правила и пријетње санкцијама.	*Покушајте сљедеће:* Ако морате да примијените санкције, будите јасни, али умјерени. Опрезно критикујте прекршај, а не онога ко је прекршај направио. Подстичите пристојно понашање, проширујући слободе онима који се понашају одговорно и зрело. Увијек имајте на уму да је важно да пружате добар примјер одрасле особе младим људима који се тек формирају и да је ваша дужност да те младе људе укључите у друштво, а не да их искључите.		

Локални школски савјет У нормалним околностима школски савјет се не би требао мијешати у дневно функционисање школе, па тако дисциплина није нешто о чему би требало да се расправља на сједницама школског савјета. То је интерна ствар школе.			
Корак 1. Као директор или директорица школе, ви сте одговорни за успостављање дисциплине и реда. То може да буде велики терет за директора школе.	*Покушајте сљедеће:* Указујте на факторе у друштву који утичу на школу и који би могли да се смање ако се уведу промјене у политици школе. Поставите сљедеће питање: како школски савјет и остали локални политичари могу да спријече сегрегацију и друге врсте друштвених неправди?	Локални школски савјет.	Дисциплина ученика.
Корак 2. Схватате да је дисциплина шири проблем, а не само интерни проблем школе. Као увијек, промјене у друштву директно се манифестују на живот у школи.	*Покушајте ово:* Искористите свој положај и знање да би убиједили надлежна тијела у битне промјене при распоређивању средстава. Покажите им потпуну слику о томе како би ви неутралисали популистичке захтјеве, а да не умањујете стварну забринутост.		
Корак 3. Школски савјет има јасну слику о томе како треба да се подстиче и одржава добро понашање ученика. Ваша школа се сматра као добар примјер успоставе добре дисциплине.	*Покушајте сљедеће:* Потрудите се да школски савјет схвати да се добри грађани стварају у школи и да су средства која се тако троше добро улагање у друштво.		

Сједнице наставничког вијећа

Директор или директорица школе морају увијек да имају на уму да је дисциплина ученика учитељима најважнија. Учитељи се први суочавају са неприличним понашањем и често су усамљени, а групе ученика су релативно велике. Према томе, шта можемо да урадимо да би учитељима омогућили најбоље услове и алате за стварање добре радне атмосфере у разредима за ученике и учитеље?

Корак 1. Учитељ је у разреду ауторитет. У односу на ученике, у питањима дисциплине увијек подржавате учитеља. Ипак, на проблеме дисциплине гледате као на личну слабост учитеља или негативну карактеристику ученика.	*Покушајте сљедеће:* Разговарајте о дисциплини у општем смислу. Пазите да не кривите појединце. Покушајте да сазнате шта запослени сматрају највећом препреком за успостављање реда. Подстичите отвореност; оно што се сматра истински личном ствари, често може да се претвори у заједничко искуство за све или готово све. Утврдите заједничка правила; покушајте да постигнете консензус, бар на основном нивоу и инсистирајте на томе да сви буду одани ономе што сте заједно одлучили.	Сједнице наставничког вијећа.	Дисциплина ученика.
Корак 2. Провели сте нека организациона побољшања. Ипак, опште је мишљење да су ученици ти који морају да се мијењају, а не школа. Многи учитељи на дисциплинске проблеме гледају као на личне и стручне недостатке.	*Покушајте сљедеће:* Доведите експерте који ће да пренесу запосленим знања о промјенама вриједности у друштву и о моралним и културним разликама. Такође, покушајте да сагледате ситуацију из перспективе ученика: који механизми у вашој школи доводе до нежељеног понашања? Шта можемо да промијенимо?		
Корак 3. О проблемима са дисциплином расправља се у ширем смислу, а не само као о личним недостацима код запослених и руководства школе. Битно је дубоко разумијевање модерног друштва и његовог утицаја на дјецу. Ред је свима једнако важан. Правила понашања се утврђују и ревидирају у договору са запосленима, руководством школе и ученицима. Ученици треба да се упознају са њиховим правима, али и дужностима.			

Сљедећа тачка дневног реда су састанци који предуго трају.
Да ли неко жели нешто да каже на ту тему?

<table>
<tr><td colspan="3">Ученици
У ауторитативној школи дисциплина је циљ сама за себе. Послушност је врлина.</td><td rowspan="4">Ученици</td><td rowspan="4">Дисциплина ученика.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.
Ученици морају да поштују правила и не смију да их доводе у питање.</td><td colspan="2">Покушајте сљедеће:
Допустите ученицима да изразе своје мишљење. Ако су приговори снажни и једногласни, можете да допустите мања одступања од правила које очигледно није одговарајуће. Затим правило прилагодите новој пракси.</td></tr>
<tr><td>Корак 2.
Ако су реакције ученика изразито против неког правила, онда је то знак да је потребна промјена правила.</td><td colspan="2">Покушајте сљедеће:
Укључите ученике у стварање политике. Дајте савјету ученика важну улогу у стварању правила понашања у школи. Искуство нам говори да су ученици прави стручњаци у томе како би требала да изгледају правила да би била реална и једноставна да ученици могу да их слиједе. Желе мир и јасноћу, баш као и ми.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Корак 3.
Ученици су укључени, не само у расправе о политици, већ и у примјену правила у пракси. Старијим ученицима додијелите улоге ментора млађим ученицима. Види таблицу „Сједнице наставничког вијећа“, Корак 3. горе.</td></tr>
</table>

Неформални контекст

<table>
<tr><td colspan="2">Лични став</td><td rowspan="4">Лични став.</td><td rowspan="4">Дисциплина ученика.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Ваше мишљење је да се дјеци/ученицима не може вјеровати да знају шта је тачно или погрешно. Морају научити да слушају.</td><td>Покушајте сљедеће:

Запитајте се: зашто директорово тумачење правила увијек има предност? Позовите ученике на расправу о понашању и правилима. Исто тако, подијелите своја размишљања са наставницима.</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

Схватили сте да постоје и други разлози за недостатак дисциплине, а не само карактер. Самокритични сте: могли сте да избјегнете неке дисциплинске проблеме да сте били флексибилнији.</td><td>Покушајте сљедеће:

Дајте старијим ученицима више права у одређеној области и причекајте да видите како су реаговали. Изразите јасно који степен одговорности очекујете од њих.

На примјер, могли би да омогућите ученицима слободан приступ кабинету за рад са компјутерима током тестног периода, под условом да баратају опремом са дужном пажњом. Приближите ту везу ученицима: што је већа одговорност коју показују, то су већа права која стичу.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Имајте повјерење у своје ученике, као што имате повјерење у запослене. Правила су битна као оквир, али не морате их користити као главни аргумент против лошег понашања. Индивидуална одговорност је важнија од послушности.

Да би могли да се осјећате индивидуално одговорним, потребно вам је самопоштовање. Јачање ученичког самопоштовања је фантастичан изазов за школу: без самопоштовања не можете поштовати ни друге. Руководити подучавањем је корисна метода за учитеље и за руководиоце школе.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Разговори по ходницима/дружење</td><td rowspan="4">Разговори по ходницима/дружење.</td><td rowspan="4">Дисциплина ученика.</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Када пролазите ходницима школе, ваш основни циљ је да провјерите да ли у школи влада ред. Важно је да ученицима и запосленима усадите поштовање према руководиоцу школе.</td><td>Покушајте сљедеће:

Запитајте се: да ли се ученици понашају другачије када нису у близини одраслих? Ако је тако, шта је разлог за то?</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

Одрасли у школи увијек пружају добар примјер: тачни су, пристојни и добро припремљени за сваку активност. Наравно да и од ученика очекујете то исто.</td><td>Покушајте сљедеће:

Ако примијетите ружно понашање, умијешајте се на позитиван начин: покажите лични интерес; покушајте за почетак да не судите. Такође, немојте да се ограничите на дјеловање да би исправили непримјерено понашање. Ако сте са ученицима успоставили пријатељске односе, имате много боље полазиште за успостављање дисциплине на конструктиван и позитиван начин.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Ученици и запослени међусобно комуницирају на опуштен, али начин који је вриједан поштовања, а ученици осјећају да им њихови учитељи пружају помоћ и да су стварно заинтересовани за њихову добробит и лични развој. Ученици се понашају исправно и када нема одраслих да их провјеравају, па наилазите на врло мало злостављања и вандализма. Ученици и учитељи су лојални школи.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Дневно руковођење</td></tr>
<tr><td colspan="2">Рјешавање сукоба</td></tr>
<tr><td>Корак 1.

Одговоре на већину питања можете пронаћи у документима о политици школе. Руководилац школе је експерт за прописе.</td><td>Покушајте сљедеће:

Запитајте се: зашто ми је то толико важно? Необуздано понашање захтијева вријеме и новац. Да ли постоје друге иницијативе за добро понашање, осим правила?</td></tr>
<tr><td>Корак 2.

Започели сте тако што сте запосленима дали више слободе да самостално раде свој посао. Смањили сте дневну контролу, тако да више времена можете да проведете са ученицима и запосленима.</td><td>Покушајте сљедеће:

Апелујте на добре стране људског понашања, умјесто да нагласак стављате искључиво на елиминисање лошег. Наглашавајте свачију одговорност за атмосферу у школи тако што ћете постављати сљедећа питања: да ли би жељели да имате као пријатеља или сученика некога као што сте ви?

Олакшајте и подстичите тимски рад међу учитељима, тако што ћете додијелити, на примјер, неколицину учитеља већој групи ученика, умјесто традиционалног додјељивања одређеног броја ученика у разреду сваком поједином учитељу.

Будите отворени када се ради о штети која је посљедица насиља. Активно подстичите принципе и методе мирног рјешавања сукоба.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Корак 3.

Ваша школа је динамично окружење и немате увијек потпуну контролу над оним што се догађа, а то вас понекад забрињава. Највећи број случајева непослушности се ријеши и прије него што сте чули за њих. Често сте изненађени добрим идејама које долазе од запослених и ученика, па осјећате да сте и ви дио тима.

Исказујте повјерење! Када запосленима обезбјеђујете већу самосталност, морате да будете толерантни и када се ради о грешкама. Гледајте на сукобе међу колегама као на различита мишљења, а не увијек као на нешто што је исправно или погрешно.

Увијек имајте позитиван став према приједлозима и критици и дозволите да ученици и запослени редовно оцјењују начин на који управљате школом.</td></tr>
</table>

7. Најчешћа питања о демократском управљању школама

Медији нас дневно засипају проблемима у нашим школама: непослушност, вандализам, изостајање са наставе, насилништво – само су неки од њих. Многе националне школске власти дубоко су забринуте статистиком у најновијим извјештајима ПИСА-е[1], а универзитети се жале да велики број студената нема основно знање за наставак образовања на високошколским установама. Више реда и строга правила, искључивање непослушних из школа – и неке друге репресивне мјере су уобичајени одговори из масовних писама уредницима и министарских одлука.

У таквој ситуацији морамо да се запитамо да ли је мудро дати ученицима још већа овлаштења, када је и сада сасвим јасно да не осјећају одговорност ни када је ријеч о малим стварима као што су задаци које им учитељи задају у разреду. Ипак, сигурни смо да је потребно више демократије, а не мање. Ако са ученицима поступате са поштовањем, већа је вјероватноћа да ћете бити поштовани. Истински ауторитет можете да стекнете само од оних којима руководите; он не долази директно из ваше функције. Чврсто вјерујемо да су поштивање појединца, праведност за све и право гласа основни предуслови. Школа није никаква изнимка. Увјерени смо, такође, да ако желимо да задржимо здраву демократију у својим школама, онда млади људи морају да имају прилику да је вјежбају током свог школовања и увјере се у њене предности.

Ако узмемо у обзир садашње проблеме са социјалним немирима, привредним реструктурисањем и демократским промјенама, природно је да осјећате забринутост. Ако попустимо узде, шта ће се десити? У овом поглављу настојаћемо да одговоримо или да бар прокоментаришемо најчешћа питања која се тичу демократског управљања.

Како оно утиче на ...

Ред?

Демократија за ученике не значи да нема правила. У том смислу школа није ништа другачија од остатка друштва. Лично искуство нам говори да ученици, без обзира на узраст, имају исте ставове према закону и реду као и одрасли: *правила су нужна!* Међутим, лакше је разумјети и поштовати правила ако сте лично укључени у њихово стварање. Заправо, укључивање ученика у стварање школских правила је једно од најлакших и најсигурнијих полазишта на путу према демократском управљању.

Резултате?

Многи учитељи и директори школа страхују да ће са већим овлаштењима ученици постати све мање фокусирани на резултате. Учитељи дијеле опште ставове о томе шта и како подучавати. Да, учитељи могу да буду стручњаци за подучавање, али учење је лична ствар и нико не зна боље од самих ученика која метода учења је за њих најбоља. Један од начина поштивања ученика је да се учитељи фокусирају на учење, а не на подучавање. Савремена педагошка истраживања показују да такав приступ повећава достигнућа ученика.

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

Поштовање учитеља?

Шта ће се десити ако ученици добију право да критикују учитеља? Ако се ученицима дозволи да оцјењују подучавање, шта ће они да кажу?

Истина је да ученици цијене исту врсту подучавања као и учитељи; компетентне, добро организоване, пријатељске и ангажоване учитеље са великим очекивањима у погледу залагања ученика и добре вјештине руковођења.

Наравно, постоји ризик да ученици који осјете да их учитељи вријеђају или да са њима поступају неправедно, своје мишљење кажу на увредљив начин. Међутим, захваљујући равноправнијем односу и међусобном поштовању учитеља и ученика такве негативне навике ће нестати. Лоше понашање је посљедица отуђења и осјећаја инфериорности.

Права без одговорности?

Ако ученике сматрамо неуким и неодговорним примаоцима образовања, који би требали да буду захвални за оно што им свијет одраслих пружа, онда њима неће бити лако да утврде које разумне захтјеве би требали да имају према учитељима и школи. Међутим, ако им непрестано дајемо информације и искрено тражимо њихово мишљење на основу личног расуђивања, ученици ће бити склонији да дјелују зрело. Моћи ће да разумију везу између одговорности и права и цијениће чињеницу да не могу да траже остваривање својих личних права на рачун права неког другог.

Подбацивање или недостатак мотивације?

Остваривање исподпросјечних резултата је посљедица различитих фактора; одрастање је пустоловина у којој свашта може да се деси. Ако обезбиједите ученицима већу слободу избора код избора предмета и наставних метода, можете да повећате њихову мотивацију.

Ученике са тешкоћама везаним за учење?

У демократској школи ваш циљ је укључивање. Шта учинити са ученицима који споро уче? Зар не постоји опасност да би могли да успоре цијелу групу? Наравно да и у демократској школи постоји граница укључивања, али статистике показују да је тај ризик често прецијењен. Из горе споменутог ПИСА-иног извјештаја види се да земље које у раном узрасту одвајају ученике који споро уче од осталих, не остварују боље резултате од оних код којих су те групе заједно током цијелог обавезног школовања.

Ученике који криво изаберу?

Ако ученицима омогућимо већу слободу избора, како можемо да будемо сигурни да ће изабрати праву ствар? Питање је погрешно. Оно би требало да гласи: *ко одлучује о томе шта је најбоље?* Ако се ученику омогући барем дјелимична слобода избора, укупан резултат ће вјероватно да буде бољи. Вјештине, као што су аналитичко и критичко размишљање, могу се научити на много начина, а не само из традиционалних уџбеника за традиционалне школске предмете.

Вријеме које је потребно за остваривање демократије?

Ако од ученика очекујемо укључивање у демократске процесе, којим предметима ће то вријеме бити одузето? Да ли тако остаје мање времена за подучавање? Одговор је, наравно, тврдња да је

вјежбање демократије једнако важно као и сви други предмети у школи и да ће то бити предност за све друштвене и образовне процесе.

Демократско управљање школом у пракси

Одличан примјер демократског управљања школом је *Роихувуори основна школа* у Хелсинкију, Финска. Они су стигли далеко у све четири кључне области ОДГ-а описане у овом приручнику.

Управљање, руковођење и јавна одговорност

Комплетан рад у школи је организован кроз тимове који се брину о већини школске управе. Дефиницију мисије школе заједно утврђују наставници, ученици и родитељи. Студентско вијеће је врло активно и ужива велику подршку наставника. У преговорима са градским вијећем, школа гласа о томе ко ће је представљати. Понекад се догађа да школу представљају седмогодишњаци, којима су потребни помоћници који ће им читати службене документе!

Метод утврђивања одговорности у школама у Хелсинкију је самооцјењивање које се у писаном облику доставља вијећу. На основу постигнутих резултата у знању, школа добија средства за сљедећу годину. Основна школа Роихувуори је толико успјешна да је добила значајна средства која су искоришћена за обуку која је организована у школи и међународна студијска путовања за наставнике.

Образовање у чијем центру су вриједности

ОДГ се намеће у комплетном раду школе. Вриједности као што су равноправност и људско достојанство су у центру подучавања и сваки разред је окружење за демократско учење. Социјалне и животне вјештине су важне. Ученици су организовани у мјешовите групе различитих узраста у које су укључени и ученици са специјалним потребама. Наставне методе су различите и прилагођене су појединачним стиловима учења.

Сарадња и комуникација, конкурентност и самоодређење школе

Старији ученици су као старија браћа и сестре млађим ученицима. Многе сукобе рјешавају ученици-медијатори старијих узраста (11-12 година). Медијатори су имали обуку у локалном Црвеном крсту.

Дисциплина ученика

Дух размишљања и дијалога са осталима, начин је на који ученици уче да преузимају одговорност и да разумију како ће се њихови поступци одразити на друге појединце.

Свако је одговоран за атмосферу пријатељства, сигурности и добробити. Не толеришу се никакви облици насиља, дискриминације или расизма. Запослени одлучују о томе који сукоби могу да се ријеше посредовањем, и за њих се онда утврде санкције.

Резултати најновијег оцјењивања школе

У кључним предметима ученици су постигли исти ниво успјеха као и у другим школама, али су стекли много боље социјалне вјештине и позитивније ставове према школи од просјека. Показују много већу толеранцију у конфликтним ситуацијама и много више иницијативе у свом раду у школи.

Заједничка представа у основној школи Роихувуори у Хелсинскију, Финска.

8. Примјери добре праксе из цијеле Европе

Савјет Европе је 2005. годину прогласио годином европског грађанства кроз образовање, а државе чланице подстакнуте су да извијесте Савјет о успјешним примјерима. Већина примјера из овог поглавља је из тих извјештаја. Улога директора или директорице школе у процесу мијењања вриједности и поступака у школи не смије да се прецијенити.

8.1 Права и одговорности

Учитељи се често плаше да ученицима дају права без одговорности, док се ученици исто тако често жале на то да имају велике одговорности, али не и права. Мора постојати равнотежа, повезаност: што више одговорности преузмете, више права остварујете. Зрео и самосталан ученик може да добије више слободе да изабере шта и како ће учити. То мијења и улогу учитеља.

Многе школе у Норвешкој сада експериментишу са различитим степенима самоуправљаних студија. Ево извјештаја једног ученика задње године обавезнога школовања у Норвешкој:

> „Сљедеће седмице почињемо са учењем. Током тог периода пратимо двоседмични распоред. Наша одговорност је да планирамо свој рад. Ако сте ефикасни, ваши домаћи задаци ће да се осјетно смање. У том периоду су присутни многи учитељи тако да можемо да добијемо помоћ око свих предмета. Можемо да радимо заједно са другим ученицима, да учимо у библиотеци или да радимо на компјутеру. У нашој школи школска година је подијељена у пет периода, од којих свако има другачији распоред. Средином дана имамо дуги одмор током којег можемо да изаберемо између многих активности, од којих неке организују ученици, као нпр. спортове или кафетерију коју воде ученици. То ученике приближава и у школи ствара добру атмосферу.“

У којем узрасту су дјеца спремна да уче о својим грађанским правима и одговорностима? Одговор је, наравно, да никада нису премлади, па чак ни да обраде те вриједности са теоретског становишта. У основној школи АСБЛ Филомен у Бриселу употребљавају филозофију као средство за повећавање свијести ученика о тим питањима:

> Циљ је да се подстакне самостално, критичко и аналитичко размишљање кроз филозофске расправе група ученика узраста између 6 и 11 година, са посебним нагласком на дјеци из социјално запостављених породица. Ученици се састају једном или два пута мјесечно.
>
> Прва ствар коју водитељи група раде је постављање питања ученицима о ставовима и предрасудама, али и правилима и нормама које их окружују и које морају да слиједе, често без довођења у питање њихове легитимности. Ученици вјежбају активно грађанство у конкретним, свакодневним ситуацијама.
>
> Вриједности којим се у филозофским расправама даје предност су међусобно поштовање, одговорност, укључивање, савјест и критичко размишљање. Оргиналност тог пројекта је у филозофском приступу који није ни догматски ни претенциозан. Ако размишљате сами, не значи да понављате нешто што је неко други рекао, без обзира на то колико то добро звучи, него то стварно значи да прорадите неку идеју и припишете јој вриједност која вама има смисао. Други нови квалитет тог приступа је повезан са базом филозофског размишљања: не ради се о томе да ли је идеја или концепт који анализирате добар или лош, не ради се ни о самој критичкој анализи, него о њеној способности да побољша вјештине размишљања ваших ученика и њихову способност да оправдају размишљање на којем су базирани њихови ставови и вриједности.

Директору школе је лакше, да усади демократске вриједности ако има подршку државних власти. Амбиција јачања демократских вриједности је снажна и сматра се важним саставним дијелом курикулума већине држава чланова између осталог и оних млађих. У Азербејџану, на примјер, након великог броја савјетовања и семинара о ОДГ-у, наставни план и програм за предмет у вишим средњим школама под називом „Човјек и друштво“ (*civics*) је потпуно промијењен. Укључене су нове теме које прије нису постојале (садрже толеранцију, учествовање у демократској школи, демократско грађанство). Сличан програм, који је намијењен одраслим полазницима, у који је укључен велик број владиних и невладиних удружења, реализује се и у Грузији.

8.2 Активно учествовање

Старији ученици подучавају оне млађе у гимназији Тулинге у Шведској.

Основна школа „Филип Филиповић“ у Београду, у Србији, развила је стратегију укључивања свих заинтересованих страна у развој школе. 2004. године су започели пројекат под називом „Планирање напредовања школе“, који је водио тим за развој школе који су сачињавали директор, један учитељ и два ванјска консултанта.

> „Да би нагласили своју жељу да у процес побољшања наше школе укључимо цијелу заједницу, изабрали смо мото „ми смо у вашој близини“. Први семинари за све стране које су укључене у пројекат су одржани у априлу 2004. Задатак је био да се изради скица плана напредовања школе.
>
> Послије тога смо у јуну организовали *workshop* за групе ученика са посебним интересима да би створили визију за развој наше школе у сљедећих пет година са акцентом на промјенама у подучавању, комуникацији, угођају, управљању, организацији и инфраструктури, ваншколским активностима и стручном усавршавању учитеља.
>
> Најслабији одазив је био онај локалне заједнице, али укупно гледано *workshopovi* су били конструктивни. Родитељи и ученици су били укључени преко учитеља и удружења родитеља. У школском холу смо изложили 300 резултата са одржаних *workshopova*. На бази тих резултата тим који је задужен за развој школе нашем плану је дао коначни облик.“

Статистика је показала да су се школски резултати побољшали у свим битним аспектима. На примјер, укључивање цивилног друштва око нас је помогло да удовољимо финансијским потребама кроз спонзорисање и снажнијим притиском учесника на локалне политичаре.

Добар начин кретања кроз остваривање активног грађанства је често неки конкретан проблем, као на примјер опасна саобраћајна ситуација око школе:

> Између бројних проблема који се тичу безбједности, ученици школе „Јован Јовановић Змај“ из Врања, у Србији, су изабрали проблем дјеце изложене опасностима у саобраћају. Сложили су се да је најбоља мјера рјешавања тог проблема постављање семафора око школе. Да би добили подршку и одговарајућу помоћ, организовали су састанке с представницима саобраћајне полиције, Управом за грађевинарство и међународном организацијом УНДП, који би били потенцијални инвеститори. Како би појачали свијест јавности за тај проблем, ученици су се обратили медијима и појавили се на програму локалне телевизије са представницима саобраћајне полиције и Управе за грађевинарство. Резултат акције ученика је било постављање семафора око свих школа и обданишта у Врању.

Важна лекција коју су ученици школе „Јован Јовановић Змај“ научили је да је њихово мишљење битно и да се уважава.

Понекад, иако не пречесто, иницијатива за учествовање долази из других дијелова друштва. То је био случај са Задарском жупанијом у Хрватској, гдје је полиција покушала да промијени ставове младих људи према полицији, па је позвала школе да учествују у пројекту због мијењања перцепције о полицији као репресивној сили у ону која на полицију гледа као на услужни сервис у заједници која дјелује у цивилном друштву и помаже да се изгради сигурније окружење у којем се поштују демократске вриједности и права грађана.

Пројекат је добио велику подршку Министарства образовања, Полицијске академије из Загреба и разних невладиних удружења, иако у почетку није имао никакву или врло малу подршку директора школа. На крају је 8, од укупно 14 школа, прихватило позив. Резултат пројекта нису били само бољи односи између локалне полиције и укључених ученика, него је пројекат имао и неке позитивне посљедице. Учитељи и полицајци су схватили да је „њихово доживљавање младих било сасвим другачије, као и њихова спремност да саслушају шта млади људи мисле и о чему одлучују. Сви морамо да постанемо бољи у грађењу међусобног повјерења, развијању вјештина подучавања и учења према новим методама и на основу обуке за обе професије, која се базира на интерактивним, партиципаторним методама рада са младим људима.“

(Маја Узелац, једна од водитељица пројекта)

Оцјењивање једногодишњег пројекта је показало и бољу свијест за проблеме у друштву, боље односе између колега, ученика и осталих, веће повјерење, опуштенији приступ и боље разумијевање проблема са којима се млади суочавају, пријатељско окружење за учење са ученицима који показују већи интерес за учење и ефикасније подучавање.

Два горња примјера јасно показују на улогу директора школе у свим врстама развоја школе. Без обзира на то одакле долази иницијатива, није могуће квалитетно и дугорочно побољшање без искрене преданости директора или директорице школе.

8.3 Вредновање разлика

Ученици гимназије у Тулингеу, Шведска

Два примјера из Португала:

Пројект МУС-Е у Евори је дио међународне мреже МУС-Е – умјетника у школском програму, коју је прије једне деценије основао маестро Јехуди Мењухин. МУС-Е Евора је своје активности у основној школи Круз да Пикада сконцентрисао на укључивање етничких мањина у друштво кроз практиковање умјетности у школи и борбу против социјалног и културног искључивања.

Ова метода, која је кориштена у конкретном поступку „вјежбања на дјелу“ умјетника МУС-Е, била је рад са дјецом и учитељима из интердисциплинарне перспективе, а највише кроз драму, плес и пластичне умјетности.

> Посљедње академске године (2004./05.), интензиван рад је за посљедицу имао настајање „*Feira do Imaginario*“ (Сајам савршених спознаја), који се одржавао у разним јавним просторима по цијелом граду. Тај сајам изванредних „*ствари овог свијета*“ су створила и оживила дјеца и умјетници, уз помоћ позоришне групе ПИМ-Театро и ЕПРЕ-а (*Evora Demention Centre*), као и учитељи и породице. На том чудном сајму сте могли да пронађете разне производе: чаробне напитке, летеће шешире и књиге које говоре. Могли сте да наиђете на жонглере, акробате и чудовишта. У областима гдје има много дјеце која припадају националним мањинама или су социјално запостављена, бајке и машта су области у којима сви учествујемо на равноправној основи.

Интердисциплинарни и умјетнички карактер пројекта је створио нове мреже у локалној заједници и партнерства са локалним културним и социјалним агентима и институцијама.

„*Pegadas de Todas as Cores – трагови свих боја*“ је пројекат који је направила Исусовачка служба за избјеглице (*Jesuit Refugee Service – JRS*), међународно невладино удружење којем је мисија да прати, помаже и заступа избјеглице и прогнанике у цијелом свијету. У Португалу *JRS* пружа велики број услуга избјеглицама и економским мигрантима.

> „Током нашег рада са мигрантима смо схватили да би било веома корисно да подијелимо искуства са младим људима у школама. Тако је почео рад на пројекту *Трагови свих боја*, који је финансиран од стране португалског Високог комесаријата за миграцију и националне мањине (*АЦИМЕ*). Организујемо једночасовна и получасовна предавања за мале групе (30 до 40 ученика, њихових учитеља и остали запослених) да би разговарали о миграцији. Углавном посјећујемо школе у које иду ученици узраста од 5 до 9 година, а са времена на вријеме и средње школе (ученике узраста од 10 до 12 година) на подручју Лисабона и Сетúбала.

Пројекат се бави проблемима миграције, мултикултуралних друштава и укључивањем, који су сви релевантни за ОДГ. Циљ пројекта је да развија свијест о тим питањима и потиче ставове о отворености, поштовању и солидарности према радницима-мигрантима. О тим питањима се расправља и са политичког и личног становишта – на примјер, разговара се о утицају миграције у Португалу, и то не само на нивоу државне политике и макро-социјалнога развоја, већ и на личном и породичном нивоу. Могућност методолошког приступа, који укључује животне приче и лична свједочанства, су кључ за мотивацију ученика и њиховог приближавања стварности коју обиљежава миграција. Ученици показују много већи интерес за садржај предавања ако осјете повезаност са стварним искуством мигранта.“

Извјештај Рите Раимундо, JRS Лисабон

Све већи проблем нашег мултикултурног друштва је свакодневни расизам или дискриминација коју пречесто срећемо у аутобусима, у супермаркетима, на јавним мјестима и у разредима.

Аустријска организација ЗАРА је развила програм практичне обуке о „грађанској храбрости“ (*Zivilcourage*), који је заснован на чврстом вјеровању да сви можемо и морамо дјеловати против те врсте дискриминације и интервенисати увијек кад се са њом сусретнемо. То је једини начин да се промијене ставови у друштву.

> ЗАРА (*Zivilcourageworkshops an Schulen*) је развила једну врсту *workshopa* да би премостила пут од жеље да се нешто уради до стварног дјеловања. ЗАРА је са ученицима радила пет година. Њихов метод се састоји од три корака:
>
> 1. Групне расправе о препознавању дискриминације, утемељене на властитом искуству самих ученика.
> 2. Преузимање стварних улога да би се стекао бољи увид, емпатија и храброст.
> 3. Развијање стратегија: Шта могу да учиним када у аутобусу видим лоше понашање према неком појединцу? Шта се може десити ако покушам да будем херој? Шта ако су и остали путници у аутобусу расисти?

Захваљујући том програму, многи ученици су стекли храброст за предузимање малих, али важних корака у правом смјеру. Не ради се толико о томе да урадимо најбоље у некој неугодној јавној ситуацији, него да урадимо нешто у смислу изражавања солидарности.“[1]

8.4 Подучавање демократије и активног грађанства

У највећем броју случајева добре праксе пронашли смо заједничке црте приликом избора наставних метода које су све биле више фокусиране на учење него на подучавање:

- **Играње улога:** ученици изаберу или добијају улоге у различитим сценаријима као што је, на примјер, стварање идеалног друштва, симулација парламента или нека морална дилема.
- **Отворена питања:** Шта је најбоље за будућност нашег града? Искориштавање природних богатстава или заштита околине? Градња аутопута или очување птичијих резервата?

1 За више информација о овим и другим примјерима добре праксе види брошуру No DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Ad hoc Committee of Experts for the European Year of Citizenship Through Education – CAHCIT (Ad hoc комитет експерата за европску годину грађанства кроз образовање).

- **Учење базирано на стварним проблемима:** Како пут до школе може да постане сигурнији? Зашто је Бењамин убијен и шта можемо да урадимо да спријечимо да се тако нешто не понови? (из норвешког примјера расистичког насиља).
- **Сарадња с ванјским свијетом:** невладина удружења, спонзори, локална предузећа, експерти и медији. Сарадња може да иде у оба правца. Ученици могу да помажу локалним властима или малим предузећима са анкетама, тако да мјере степен киселости језерске воде или да праве интернет странице или рекламне брошуре малим локалним организацијама.
- **Отвореност:** организовање изложби, представа, сајмова, такмичење, позивање медија у школе.

Подучавање ове врсте захтијева храброст, јер резултат није задат. Понекад се догађа да симулација заврши благим хаосом или са нечим потпуно неочекиваним; или да ученици на крају имају више неодговорених питања него што је то био случај на почетку; или да локалне власти њихове приједлоге не узимају озбиљно.

Један од начина да се подстакне храброст учитеља је да им се омогући солидно теоретско оправдање за испробавање нових наставних метода. У једном европском пројекту Комениус, у који је било укључено неколико земаља, дански филозоф Фин Торбјерн Хансен, са Данског педагошког факултета у Копенхагену је развио модел планирања активног наставног грађанства. Пројекат ACTIVE је изванредан примјер шта све може да се постигне на том плану:

ACTIVE – Active Citizenship through Interpersonal Value-related Education (Активно грађанство кроз међуљудско образовање базирано на вриједностима)[1]

Позадина

Нови европски контекст доноси и нове изазове као што су: демократија као заједнички систем управљања за све Европљане; европско грађанство; проблеми који се тичу друштвене кохезије и учествовања грађана; заједничко тржиште; информативна технологија; покретљивост младих и друштво које непрестано учи. Баш због тога нам требају грађани који су одговорни за привредни, друштвени и културни развој цијеле Европе. Још увијек постоји потреба да се млади људи припреме за одговорно учествовање у друштву на локалном, националном, европском и глобалном нивоу. Осим тога, нови европски контекст ствара и нове проблеме идентитета.

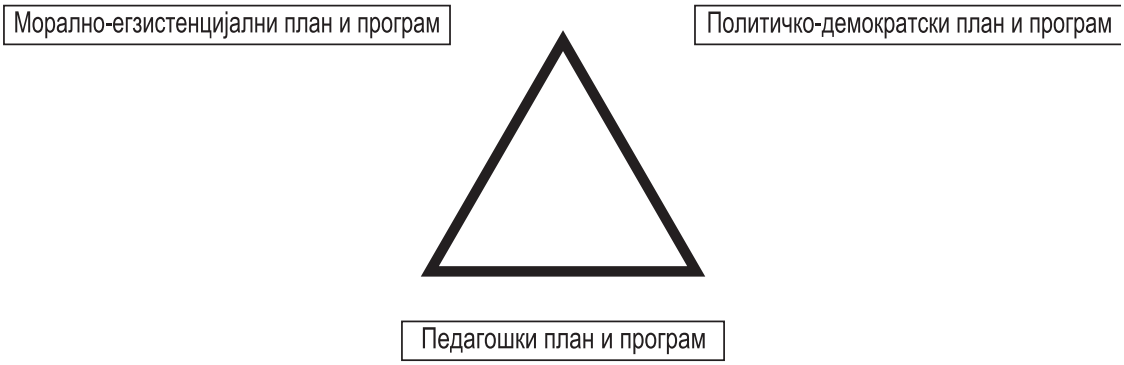
Идеја о грађанству подразумијева културни идентитет. Зато, да би људи почели о себи да размишљају као о грађанима, потребно је да знају ко су и којим заједницама припадају. У Европи постоје велике разлике у раду наставника. Постоји могућност размјене искустава учитеља и одређивања образовних потреба да би се изградио нови приступ образовању за демократско грађанство.

1 За више информација о том пројекту види каталог Комениус: Teach Active – Learn Active (Подучавај активно - учи активно), референтни број DK-2007-001.

Методологија, алати и технологија која се користи или би требала да се користи

Један од начина да се пронађу одговори на та питања је био да партнери у пројекту ACTIVE направе заједнички оквир за курс обуке учитеља у свим земљама. Тај оквир може да се прикаже као троугао, чија три угла су приступи изградњи активног грађанства:

1. *педагошко-професионални* (садржај)
2. *политичко-демократски (*поступак/облик)
3. *морално-егзистенцијални* (приступ/вриједности)



Овај задњи приступ је посебно важан за пројекат ACTIVE. Он се посебно бави важношћу „животних вриједности“ уз помоћ којих треба мотивисати младе људе за активно грађанство и не треба га мијешати са „демократским вриједностима и политичким врлинама“ или добрим стручним знањима у „курикулуму за различите предмете“. На овај трећи приступ се гледа као на иновацију у размишљању о образовању за активно грађанство, а то прије, према нашем сазнању, није био случај.

Модел планирања

Како учитељ у разреду може да подучава активно грађанство само на бази чињенице да се налази у разреду? То је једно од питања постављених током трајања пројекта. У одговору на то питање, ACTIVE је направио сљедећи модел планирања за учитеља. Примјеном тог модела учитељ ће моћи да изазове своје ученике да користе ресурсе за учење и ван разреда и да буду активни ученици.

	У разреду	*ВАН* разреда
1. педагошка димензија		
2. социјална димензија		
3. политичка димензија		
4. вредносна/морална дим.		

(направио Фин Торбјерн Хансен, ДПУ, у оквиру пројекта ACTIVE)

8.5 Ученици који су укључени у оцјењивање подучавања и учења

School Councils UK (Школски савјети Велике Британије) ради на пројекту *London Secondary Schools Citizenship and Research Project* (*LSSCARP*) (Пројекат грађанства и истраживања лондонских средњих школа), са циљем да се ученике активно укључи у разредно истраживање подучавања и учења. Учитељи преговарају са посматрачем рада ученика (који обично не иде у конкретно тај разред) о томе које аспекте јединице треба да прате. То може да укључује приказивање кретања учитеља по разреду; колико времена посвете дјечацима у разреду, а колико дјевојчицама; колико негативних примједби изнесу у поређењу са позитивним примједбама. Ученик може да прати и једног полазника чије понашање је проблематично и да оцијени колики дио времена током једног разредног часа одлази на опомене том ученику. Прво оцјењивање у LSSCARP-а је показало да посматрање ученика представља велики напредак у смислу побољшања квалитете подучавања и учења у тим школама.

8.6 На крају

... као директору или директорици школе мора да вам буде сасвим јасно сљедеће: демократско управљање не значи да се одрекнете свог руковођења. Напротив, у том процесу мијењања морате:

- чврсто да руководите. Не чврсто у смислу ауторитета, него у смислу јасне сврхе очувања својих демократских вриједности, па чак и у тешкој ситуацији. Постојаност и скромност руководиоца тражи већу личну снагу него служење овлаштењима
- пружати подршку и храбрити своје учитеље не само ријечима него и дјелима. Показујте интересовање, будите присутни, активно учествујте у раду када год можете
- обезбиједити учитељима добру обуку у школи у теоретском и у практичном смислу. Учитељи требају добру оријентацију у друштвеном, културном и привредном развоју нашег друштва на локалном и међународном нивоу. Требају и праксу без страха од неуспјеха
- користити сваку могућност да родитељима и учесницима из локалне заједнице објасните зашто користите нове методе. Осим тога, предузмите све да добри резултати, када почнете да их остварујете, дођу до свих заинтересованих страна (то значи до друштва у цјелини – практично до свакога ко има изграђено мишљење о школама, подучавању и управљању школом)
- водити рачуна о сопственој обуци у школи. Зашто не би обезбиједили најмање три сата седмично за лично усавршавање? Не толико у смислу вјештина управљања, колико у смислу системског проучавања свијета који нас окружује приказаног у медијима, најновијим истраживањима и политичком и културном животу око вас. За размишљање је потребно вријеме, а као директор или директорица себи морате да обезбиједите довољно времена да би могли унапријед да размишљате
- доказати да сте у праву! Ваше чврсто убјеђење није довољно да би у то убиједили и све заинтересоване стране, а није довољна ни ваша елоквенција. Пробајте да системски оцјењујете напредак своје школе, скупљајте статистичке податке и друге доказе и будите искрени. Немојте да се плашите одговорности за неуспјех. Као што смо већ рекли, пут до правог демократског управљања је можда трновит, али упркос томе, то је једини пут којим треба кренути!

„Што се тиче најбољих руководилаца, људи никад не примијете њихово постојање.

- прво их хвале
- онда страхују
- да би их на крају мрзили
- Кад је посао најбољег руководиоца обављен, људи обично кажу: ‘То смо сами урадили’.“

Лао Це

9. Демократско управљање: обрасци и заједничке особине

У претходном поглављу смо говорили о бројним проблемима и бригама, а у овом посљедњем ћемо да се са надом и оптимизмом осврнемо на свијетлу перспективу демократије. Особине које су описане у овом поглављу нам показују демократску праксу управљања школом. Оне су много више од тога. Тамо гдје постоје, оне нису само предзнаци. Њихова присутност помаже даљем ширењу демократских процеса који већ функционишу: демократија се храни са самом собом и посљедицама које ствара. Према томе, што више вјере поклањамо учитељима и њиховим примјереним и исправним одлукама, то ће они још више радити управо то: и на тај начин им се може све више вјеровати. Исто се, наравно, догађа и са ученицима и осталим учесницима који заједно раде у различитим комбинацијама и срединама, формалним и неформалним.

Након што прочитате ово поглавље, можда ћете хтјети да се вратите на 6. поглавље које описује кораке које требате да подузмете да би своју школу повели путевима демократије. Обрасци и уобичајени путеви о којима овдје говоримо, могу да се сматрају прекретницама и знаковима на том путу – осим што у случају демократије, ако неки знак недостаје, можете да поставите свој властити и он ће свеједно да вам помогне на путу којим сте кренули! На примјер, ако се у школи форсира демократија, ученици ће ускоро да затраже право гласа кроз неку врсту ученичког савјета или школског представничког тијела (види у наставку). Међутим, не морате да чекате да се то деси: можете сами да га оснујете (или да активно подстакнете ученике да тоураде). То у почетку вјероватно неће добро функционисати, али ће одмах ученицима показати да их поштујете и да им вјерујете. Са праксом и искуством то тијело ће се развијати и постајати све успјешније: учећи како да ефикасно користе свој савјет, ученици ће развијати демократске вјештине које ће заузврат рађати нова демократска дешавања, која ће им помоћи у остваривању успјеха.

На тај начин демократија расте – геометријском прогресијом. Једно достигнуће условљава друго, а то друго рађа треће. Према томе, не морате да уводите промјене неким редом да би градили демократију. Оно што требате да радите је да искористите могућности да је ширите када се укаже шанса за такве промјене.

Формална/конструктивна рјешења

Децентрализација власти у школи

У најбољој варијанти управљања, национална или регионална власт доноси само обимне стратешке одлуке, остављајући школама да одлучују на за њих најбољи начин о томе како да проведу националну стратегију. У Европи почетком 21. вијека се чини да политичари јако пуно говоре о децентрализацији, али је ријетко спроводе. Школама је остављено да се баве – надамо се на демократски начин (види у наставку) – великим бројем закона и прописа који их у томе ограничавају.

Методе управљања су окренуте према објекту (циљевима, а не правилима или упутствима)

У школи која функционише на демократски начин, одлуке се доносе због студената и других заинтересованих страна: циљ је да се обезбиједи да институција буде што боља за оне због којих постоји. Начин на који се са њом управља то и одражава, а обрасци поступка одлучивања су тако осмишљени да то остварују, а не да штите личну моћ или положај директора или директорице (или било кога другог), а ни да се слиједе правила или упутства виших власти. Напротив, ако се испостави да та виша власт дјелује супротно најбољим интересима школе (на примјер, ако јој одузима средства

у вријеме када је финансирање смањено), треба вјероватно да се промијене методе управљања да би се смањили ефекти и смањила штета.

Давање овлаштења учитељима кроз формалне савјете или интересне групе

Укључивање учитеља у поступак доношења одлука не постиже се увијек кроз формалне састанке, а одлуке не треба увијек доносити гласањем. У школи, у којој су учесници предани остваривању заједничких принципа и циљева, консензус се често постиже током слободне расправе. Учитеље не треба звати на бројне сједнице да би ширили демократију: баш супротно, пораст броја сједница може да дјелује деморализујуће и контрапродуктивно. Често радна група може да се састане што је чешће (или рјеђе) потребно да би се донијела одлука о некој политици школе, а послије да буде распуштена. Њени чланови се могу сами предлагати: они који су заинтересовани за резултат, вјероватно ће се јавити добровољно, иако би требао да буде ваш задатак да обезбиједите баланс између различитих мишљења у групи и уважавање добре праксе: другим ријечима, заступљеност мањина и отвореност и праведност у вођењу расправе. Власти често формирају радне групе које предлажу националну политику, а онда се не слажу са резултатом, па је игноришу. Није паметно да директор или директорица школе поступа на тај начин!

Предавање овлаштења ученицима кроз формалне одборе или интересне групе

Тешко је да замислимо демократску школу без неког формалног савјета или тијела које представља ученике у срцу демократије. То тијело мора да буде праведно и транспарентно изабрано ако желите да код ученика постигнете аутентичност (постоји велики број савјета како да се оснују таква тијела: види попис доступних начина). Постоје и бројне друге могућности укључивања ученика у израду школске политике и одлука, и то не само код планирања активности ученика (као што су прославе и такмичења), него и код питања од важности за васпитање: у тим одборима ученици се баве питањима исхране, дисциплине, знања. Могу да се укључе и у важне активности које су у прошлости припадале само учитељима, а сада када су укључени и ученици, те су се активности знатно поправиле; на примјер, запошљавање и именовање учитеља; чак и надзор над извођењем наставе и ширење добре праксе.

Нисте задовољни са наставом? Имате ли идеје?

Бла, бла, бла,
Бла, бла, бла, бла,
Бла, бла.....

Немој само да сједиш и не радиш ништа!

УРАДИ НЕШТО – РАЗГОВАРАЈ СА ШКОЛСКИМ САВЈЕТОМ.
School Council UK – www.schoolcouncils.org

Неформална рјешења

Повјерење и отвореност су ставови који преовладавају

У школи која је стварно предана томе да постане демократска, овај тренд се осјећа свуда: у разредима, на сједницама, по ходницима. Повјерење и отвореност су вриједности које се рађају са истом сигурношћу са којом се то догађа и са страхом и застрашивањем у традиционалном ауторитативном окружењу. Ако сматрате да не осјећате ту атмосферу повјерења у својој школи, пробајте да пронађете један од начина (један од наших примјера или било шта друго што се вама дешава) на чему можете да покажете да се вашим ученицима (или учитељима) вјерује. Почните са малим примјерима: у почетку не требате да будете превише амбициозни, а осим тога, људима треба могућност да науче да користите то повјерење, преузму и стварно покажу одговорност. Једном када је повјерење поклоњено, ријетко ће се десити да се не врати вишеструко.

Активно учествовање се подстиче и награђује

Када ученици враћају повјерење које уживају, демократска школа ће настојати да их у томе охрабри и награди. Посебно ако предузимате прве кораке у том правцу, имаћете потребу да објавите и похвалите достигнућа ученика. Након што успију у малим стварима, пожелићете (опет јавно) да им поклоните повјерење и у крупнијим стварима.

Постоје очигледне награде за ученике који су активно укључени. У школама и земљама које имају традицију давања формалних овлаштења старијим ученицима кроз систем „ђака-префекта“ или „помагача“, такав статус се на њих преноси на структуралан начин. Наравно, такви системи могу да буду чиста супротност демократији и да проводе традиционалне облике ауторитативности. У Великој Британији, гдје је систем ђака-префекта уобичајен, вјероватно их само мањи број школа користи на демократски начин. Међутим, награде за активно учествовање не морају да буду дио система: ученици који су главни у том учествовању постају врло уочљиви и уживају поштовање својих вршњака – због тога што се јасно види да то и заслужују. Ако додатно искористите могућност да јавно признате њихов допринос успјеху школе, они ће да примијете да су богато награђени.

Невладина удружења се позивају у школу и активно су укључена у њен рад

Демократска школа позитивно гледа на активно укључивање других организација у свој рад. Тако се родитељска удружења, културне институције и локалне фирме позивају у школу да би придонијели образовању њених ученика и повратно искористили ту сарадњу. Демократска школа није дефанзивна. Не осјећа да је угрожена од других организација које долазе и укључују се у њен рад, па у том смислу не поставља никаква ограничења. Позивати невладина удружења у школу је добар начин рушења препрека.

Ученике се охрабрује да објављују своја становишта

Новине или часопис који састављају и издају ученици ослобађа велику енергију. Дозволити или охрабрити такву активност је такође добар начин да се покаже повјерење, јер сви виде да је за тако нешто потребна храброст! Шта се дешава ако критикују учитеље? Или школу? Или власт? Или (незамисливо!) директора или директорицу? Можда ће бити потребно да договорите границе – али таква расправа отвара безброј могућности за стицање демократских вјештина преговарања и постизања компромиса, па чак и да се научи да се цијени слобода говора у демократском друштву које обиљежава толеранција према разликама.

Укључивање ученика у савјетовање, посредовање и пружање подршке

Будући да савјетовање – па очигледно и потреба за њим – постаје све више уобичајено у школама широм Европе, млади људи су спремни да прођу основну обуку, да би могли да дјелују као неформални савјетници, слушаоци, помагачи, а у случају сукоба, чак и као посредници. Они који постају помагачи својим вршњацима или њихови ментори (термини који се најчешће користе у Великој Британији), сигурно једнако много науче од вршњака којима помажу. За школу је то још једна могућност да пренесе одговорност на ученике и има повјерење у њихово пружање врло важне услуге у њиховој младој заједници. То може да буде снажан и изузетно напредан облик демократског учествовања.

Простор за рекреацију користе запослени и ученици

Ово је примјер потенцијално спорног питања, али и питања код којег уважавање и преговарање могу да представљају вриједно демократско искуство. Запослени су они који имају морално и законско право на одмор. Да ли они требају посебан простор у којем проводе вријеме одмора? Да ли је статус ученика сасвим другачији?

1998. године, једно истраживање које је повезивало школске савјете и побољшало понашање у Великој Британији, укључивало је једну школу гдје није постојао посебан простор за запослене у који би могли побјећи од ученика: није било јасно да ли таква одлука произилази из демократског етоса. Баш супротно, учинило се да слиједи модел пружања услуге: учитељи су ту због ученика, па зато увијек морају да им буду на располагању и не смију да се сакривају у неке одвојене просторије.

Дејвис, Л. (1998), *School Councils and Pupil Exclusions, Centre for International Education and Research, University of Birmingham* (Школски савјети и искључивање ученика, Центар за међународно образовање и истраживање, Универзитет у Бирмингему), објавили Школски савјети (*School Councils* UK: www.schoolcouncils.org).

Ако школа није спремна за расправу о заједничким просторима или чак ни за плодну расправу о томе када су учитељи на располагању ученицима, а када нису, можда би могли размислити о заједничким активностима. У неким школама, учитељи и ученици одлазе на трчање или заједно користе справе у гимнастичкој сали: без обзира на њихов узраст, имају исте потребе да повећају своју физичку кондицију и издржљивост, па зашто онда то не би радили заједно, учили једни од других и подстицали једни друге? То је ситуација у којој нема хијерархије и ауторитета, па зато представља угодан начин ширења демократске атмосфере у школи.

'Хвала што сте пристали да са нама погледате тоалете...'

© School Councils UK

10. Закључак

„Демократија није циљ, она је пут; она није достигнуће, него процес... Када то схватимо и почнемо да живимо демократију, тек тада ћемо имати демократију.“

(Мери Паркер Фолет (1918), The New State, стр. 58)

До сада сте могли да створите слику о томе који су могући путеви према демократији у вашој школи, па ћете препознати неке елементе школског живота који овдје описујемо: они можда указују на фазу у којој се сада налази ваша школа у различитим описаним контекстима. Овај приручник описује само неколико симптома демократије који могу да се препознају у некој школи. Неке карактеристике својим дјеловањем активно развијају демократију: у другим случајевима ради се о расправи и преговорима који се о њима воде и који ће повећати разумијевање и увјежбавање демократије у школи.

Ниједна промјена у школи се не догоди одмах: за све је потребно вријеме прије него што пусти коријен. Увијек нам се чини да то траје вјечно, али не можете баш све да промијените одмах. Међутим, можете да напредујете у областима гдје осјетите да је могуће напредовати. Ако погледате уназад, послије само годину-двије дана бићете изненађени када схватите колико је школа напредовала. Демократска промјена се може одржати: она се усади и расте, под условом да истрајно на томе радите.

То је прави пут, иако може бити и мукотрпан. Поступке анализе, планирања и провођење треба непрестано да се понавља. Према томе, ако анализирате кључне области – наше или ваше – уз помоћ табеле у 4. поглављу, уз утврђивање основне вриједности и понашања (5. поглавље) и онда планирате развој корак по корак (6. поглавље) који вам се чини обесхрабрујућим, не смијете губити одважност. Можда се нећете одмах осјећати спремни да радите по овом методолошком процесу. Можда ћете пожелити да изађете из њега. Погледајте један од примјера у овом или претходном поглављу и одлучите се да ли можете то да примијените у својој школи. „Брза побједа“ на ограниченој, интегралној области може да повећа ваше самопоуздање – и да покаже да мислите озбиљно.

Савјет Европе је припремио други материјал о ОДГ-у који ћете можда пожељети да прочитате ради даљих информација или поређења. На примјер, сличан посао се ради и на универзитетима. За додатно читање види списак извора.

Ширење демократије у некој школи може бити стресан задатак. По својој природи, демократија угрожава старе хијерархије и ауторитете, а сукоби до којих долази могу да буду болни и исцрпљујући. Морате да будете јаки: не (као што смо претходно већ рекли) јаки у смислу нефлексибилности и ауторитета, већ јаки у смислу храбрости која је потребна да прихватите стварност обиљежену неслагањем, да будете отвореног ума и тражите консензус кроз преговоре и компромис. Ако дозволите да вас воде три основна принципа ОДГ-а, нећете доносити погрешне одлуке: ако имате на уму чињеницу да напредујете корак по корак на путу до демократије и да тај пут никад не престаје (као што је 1918. написала Мери Паркер Фолет), надамо се да ћете успјети да пронађете и прије потребно стрпљење!

Немојте се осјећати усамљени. Демократија подразумијева партнерства – према томе, радите са својим партнерима и ослоните се на њих када вам је то потребно. Демократија се још увијек развија широм

Европе, тако да сте само дио велике групе која се непрестано повећава и у којој можете да пронађете пријатеље и савезнике. Потражите их, јер с обзиром да сте демократа и човјек који пролази кроз демократизацију, дио сте средине, а не периферних догађаја. Осим тога, сваки корак напријед у школи доноси награде, личне и институционалне, које ће вас сигурно охрабрити и подстакнути вас на даље напоре. Побољшање у школи и њен систем вриједности, постаће стварност. Према томе, можете да се радујете забави и одређеном степену задовољства које ће увелико да надмашити вријеме искушења.

Тешкоће су велике, али награде су неизмјерне. Изазов демократије је онај прави изазов! Надамо се да ће вам овај приручник помоћи на том путу и желимо вам да имате и храбрости која вам је потребна, па успјех сигурно неће изостати.

Сретно!

Додатак 1. Табела планирања

<table>
<tr><td rowspan="11">Кључна област ОДГ-а – или област коју сте сами изабрали</td><td rowspan="3">У којој је фази, по вашем мишљењу, ваша школа у односу на три ОДГ принципа?

Са становишта: руководства</td><td colspan="3">ОДГ принципи</td></tr>
<tr><td>Права и одговорности
(фаза 1,2,3 или 4.?)</td><td>Активно учествовање
(фаза 1,2,3 или 4.?)</td><td>Вредновање разлика
(фаза 1,2,3 или 4.?)</td></tr>
<tr><td>фаза</td><td>фаза</td><td>фаза</td></tr>
<tr><td></td><td>(укратко опишите карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Ученици</td><td>фаза</td><td>фаза</td><td>фаза</td></tr>
<tr><td></td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Учитељи</td><td>фаза</td><td>фаза</td><td>фаза</td></tr>
<tr><td></td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Родитељи</td><td>фаза</td><td>фаза</td><td>фаза</td></tr>
<tr><td></td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Заједница</td><td>фаза</td><td>фаза</td><td>фаза</td></tr>
<tr><td></td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td><td>(карактеристике)</td></tr>
</table>

	Права и одговорности	Активно учествовање	Вредновање разлика
Акција коју треба предузети за сљедећу фазу			
Ко ће је предузети?			
Мјере/индикатори успјеха			
Када направити ревизију?			
Ко ће направити ревизију?			
Резултат ревизије			

Додатак 2.

Сврха овог додатка је да пружи преглед садржаја овог приручника – образовне политике посљедњих година и рад Савјета Европе на образовању за демократско грађанство (ОДГ).

Употреба овог приручника и његове импликације ће бити јасније ако читалац **води рачуна о европском и свјетском образовном контексту**, има на уму напредак који се догодио у раду Савјета Европе на плану ОДГ-а и има референце за **друге алате и документе** који пружају даље информације о политици и пракси ОДГ-а.

Образовна реформа: изазов за демократију

У посљедњих неколико година су се десиле многе образовне реформе у Европи и цијелом свијету. Социјални проблеми који данас погађају већину земаља, као што је на примјер све већа незапосленост, пораст насиља и социјалне неједнакости, подстакнуле су националне вође да донесу реформе које придоносе већем квалитету образовања, бољој повезаности између обуке, запошљавања и потреба друштва и образовања окренутог вриједностима, како би се појединци подучили да стварно живе као чланови друштва.

На 19. сједници Сталне конференције европских министара образовања (Кристиансанд, Норвешка, 1997.) министри су се сложили о важности „потраге за бољом равнотежом између циљева и сврхе средњег образовања, једнаког статуса академске и стручне области, стицања знања и вјештина и образовања грађана за демократско друштво.“

Нове образовне политике карактерише нагласак на вољи да се постигне већа ефикасност уз што мањи трошак и да се та економичност комбинује са унапређењем демократских вриједности. Те политике се своде на четири главна циља:

- повећање стечених вјештина да би се испунили економски захтјеви
- образовање за грађанство и поштивање људских права
- развијање образовних партнерстава ради поспјешивања сарадње између школа, породица и разних организација
- коришћење нових информација и комуникационих технологија (NICT) у образовању.

Образовање за грађанство и развијање образовних партнерстава у Европи су циљеви од посебне важности.

Посљедњих година су европске земље показивале тенденцију измјене својих образовних политика око концепта разлика. Образовна реформа се фокусира на **социјалне, културне, вјерске и језичне разлике** које сада обиљежава европске земље у циљу одговора на изазов постизања друштвене кохезије.

Уважавање **мултикултуралног аспекта европских друштава** и пажња која се томе посвећује у образовној сфери, рефлектују настојање да се изграде демократска друштва која поштују разлике образовањем својих грађана од најранијих узраста. Сврха таквог образовања је да се побиједе проблеми везани за испадање из школе, искључивање из друштва и стигматизацију.

На 19. сједници Сталне конференције европских министара образовања (споменутој у горњем тексту), министри су исказали убјеђење да образовање може да одговори на изазове са којим су сада суочене европске земље на начин да се, на примјер, „реафирмише вриједност културне разлике као прихватљив извор заједничког богатства и да се подучавају моралне вриједности утемељене на поштовању права других, толеранцији и солидарности, [и] борби против расизма и антисемитизма“.

Историјски гледано, **дјеци се даје** све већа **важност као активним учесницима у сопственом образовању.** У прошлости су дјеца имала пасиван статус, али сада се од њих захтијева активно учествовање у учењу. Слушати младе, њихове циљеве и осјећаје у школи и приписати им дио одговорности за процес учења, релативно су нови захтјеви који показују да образовне политике стално напредују према образовању које ће им омогућити да учествују и преузимају одговорност и да иду корак по корак према активном грађанству.

У међународној *Конвенцији о правима дјетета* (1989) коју је потписала и ратификирала 191 земља, у члану 29. пише да „образовање дјетета треба да буде усмјерено према пуном развоју дјететове личности, надарености, душевних и физичких способности.“ Доношење и прихватање те Конвенције значило је велики корак напријед у смислу положаја дјеце у друштву.

Више од двије деценије, улога образовања у изградњи праведнијег и демократичнијег друштва које исказује веће поштовање људских права у центру је теоретских расправа и истраживања у области образовања. Политичке и социјалне промјене у европским државама имају велики утицај на осјећај према грађанству, а идеја о образовању за демократско грађанство постепено је преузела иницијативу.

На првој неформалној *Конференцији о образовању за демократски развој и стабилност у југоисточној Европи* (Стразбур, 1999.) министри просвјете из југоисточне Европе су изјавили да су „убијеђени да образовање и сарадња у образовању требају да имају кључну улогу у развијању толеранције, међусобног разумијевања и заједничке свијести о европском контексту међу њима и међу државама чланицама “.

Идеја о **укључивању породице у образовни процес**, која је најприје заживјела у „алтернативним“ школама, све је више заступљена у образовним реформама, које све више наглашавају важност блиске везе између школе и породице. То ће помоћи да се неке породице извуку из изолације и да имају позитиван утицај на однос дјеце према школи. Та идеја указује на важност школског окружења у образовном процесу.

На 20. сједници *Сталне конференције европских министара образовања* (Краков, Пољска, 2000.) договорено је да се образовање за демократско грађанство „унапређује и да је промовисано кроз комплетан школски приступ развојем демократског школског етоса, активних метода учења и подучавања учествовањем ученика, студената, наставника и родитеља у доношењу одлука и, колико год је то могуће, у одређивању формалног и неформалног курикулума".

Посљедњих година у Европи се **овлаштења централних власти** у образовној сфери преносе на регије или образовне установе. Тај пренос овлаштења даје школама већи маневарски простор, повећавајући њихову прикладност за развијање ближих веза са образовном заједницом у ширем смислу и омогућавајући им да у поступку доношења одлука примјењују стварну партиципацијску демократију.

Ојачано том децентрализацијом, укључивање родитеља помаже при покретању дијалога и унапређења учествовања цијеле образовне заједнице у образовању дјеце.

Образовна реформа у Европи и широм свијета тако показује да је **школа полуга за изградњу демократије.**

Међутим, према Ц. Бирзеи и Свеевропским студијима о образовању за политику демократског грађанства,[1] **између усвојених политика и праксе постоји велика разлика.** Тако недавне студије очигледно показују да **млади Европљани губе занимање за политику и постају све мање ангажовани у изградњи цивилног друштва.**

Зато Савјет Европе ради на **набављању алата за локалне играче,** да би могли директно да проводе активности које су усмјерене према грађењу демократичнијег школског окружења.

Дјеловање на локалном нивоу помаже при **приближавању великих разлика између политике и стварне праксе.** Осим тога, образовни играчи који дјелују на локалном нивоу могу директно да оцијене резултате свог рада и да **усмјере своје активности у складу са контекстом у којем дјелују.**

То је сврха овог приручника. Он директорима школа, руководиоцима и учитељима нуди средства за унапређење демократског управљања њиховим школама.

Од изградње политике до праксе у образовању за демократско грађанство (ОДГ) у Савјету Европе

Од свог оснивања 1949. године, Савјет Европе ради на успостављању ближе заједнице између својих чланова и јачању демократије и поштивања људских права у Европи.

Образовање је кључна сфера активности у остваривању тих циљева и сматра се једним од стубова демократије: Савјет Европе сматра демократију процесом учења и проводи своју образовну политику и активности због грађења демократичнијег европског друштва.

Образовне и културне активности Савјета су утврђене у Европској културној конвенцији из 1954. године, коју је до сада потписало 48 земаља.

Одлучно да образовање учини средством за образовање активних и одговорних грађана, Савјет Европе је иницирао пројекат **Образовање за демократско грађанство (ОДГ)** који је службено лансиран 1997. године, са категоричним циљем да од образовања направи средство за образовање активних и одговорних грађана. Циљ пројекта је био **да се утврди које вриједности и вјештине појединци требају да имају да би постали активни грађани и како их могу стећи и преносити на остале.**

1 Ц. Бирзеа, „Дио 1: ОДГ политика у Европи – синтеза", студије о образовању за политику демократског грађанства, Савјет Европе, Стразбур, 204, ISBN 92-871-5608-5.

Образовање за демократско грађанство је **одговор на главне изазове са којим су суочена друштва у којим живимо,** укључујући повећање нетолеранције и расизма у Европи, пораст индивидуализма, дискриминације и друштвене искључености, низак степен укључености у политику и цивилне послове и недостатак повјерења у демократске институције.

Пројекат се развијао у двије фазе: прва (од 1997. до 2000.) је служила за јасно дефинисање концепције ОДГ-а, развијање стратегије и утврђивање теоретске основе за политику ОДГ-а.

У другој фази (од 2001. до 2004.), ти резултати су искориштени за развијање политичких стандарда ОДГ-а и њиховог усвајања и примјене у државама чланицама. Стручњаци су анализирали и практичне тешкоће у разним државама чланицама.

На крају, успостављање све-европске мреже националних координатора омогућило је Савјету Европе јаснију слику ситуације и омогућило му предузимање примјерене акције у свакој држави чланици. То је олакшало и задатак вођења и координирања рада на пројекту на локалном нивоу.

Одбор министара Савјета Европе је 2005. годину прогласио годином грађанства кроз образовање, потврђујући тако да је **ОДГ у центру европских настојања.**

Шта је ОДГ?

Образовање за демократско грађанство низ је практичних поступака и активности осмишљених да људе припреми за живот у демократском друштву, тако што ће им обезбиједити остваривање њихових права и одговорности. Оно укључује образовање за људска права, грађанско образовање и међукултурно образовање.

ОДГ је јако блиско повезан са идејом учествовања, јер нико не може да пређе на демократско грађанство ако га стварно у пракси не примјењује.

Приказивање различитих фаза у раду Савјета Европе у тој области, олакшаће разумијевање почетака и даљег развоја тог процеса.

Образовање за демократско грађанство се појавило почетком 1990-их као приоритет у образовању у саставу Савјета Европе и снажно је обиљежило његове активности, посебно кроз пет кључних догађаја:

1. Други састанак на врху шефова држава и влада држава чланица Савјета Европе (Стразбур, 10.-11. октобра 1997.) на којем су **образовање за демократско грађанство и образовање за људска права проглашени приоритетним областима Савјета Европе**. Тада је и службено лансиран ОДГ пројекат.

Први састанак на врху шефова држава и влада одржан у Бечу 1993. године фокусирао се на питања мањина која су била главна брига 1990-их и већ је тада стављен снажан акценат на потребу за плуралистичким политичким управљањем друштвом, на тешкоће да се то проведе и потребу да се донесу мјере које ће ојачати поштивање разлика.

2. Будимпештанска декларација о правима и одговорностима грађана (Декларација и програм образовања за демократско грађанство, базирана на правима и одговорностима грађана – коју је одбор министара усвојио на свом 104. засједању 7. маја 1999.). Та декларација **препознаје кључну улогу ОДГ-а у грађењу демократског друштва које обиљежава друштвена кохезија и поштивање разлика.** Одбор министара прогласио је да ОДГ:

„1. регрутује мушкарце и жене за активно учествовање у јавном животу и одговорно управљање својом судбином и судбином свог друштва

2. тежи да усади културу људских права која ће обезбиједити пуно поштивање тих права и разумијевање одговорности које из њих произилазе

3. припрема људе за живот у мултикултуралном друштву и за зналачки, разборит, толерантан и моралан однос према разликама

4. јача друштвену кохезију, узајамно разумијевање и солидарност“.

3. Резолуција Конференције европских министара образовања, прихваћена у Кракову 2000. године, наглашава **важност демократског окружења за учење, партнерства између свих заинтересованих страна у образовној заједници и учествовање ученика**.
4. Препорука Одбора министара држава чланица о образовању за демократско грађанство (донесена 16. октобра 2002. на 802. засједању замјеника министара) потврђује **основну важност развијања образовања за демократско грађанство због постизања сигурности, стабилности и развоја демократских друштава**.

Одбор министара утврђује**:**

„да је образовање за демократско грађанство фактор друштвене кохезије, међусобног разумијевања, међукултурног и међувјерског дијалога и солидарности, да придоноси унапређењу принципа равноправности између жена и мушкараца, подстиче успостављање складних и мирољубивих односа у народима и између њих, јача одбрану и развој демократског друштва и културе; да образовање за демократско грађанство, у најширем могућем смислу, мора бити срж реформе и провођења образовне политике“.

5. Декларација европских министара образовања о међукултуралном образовању у новом европском контексту (Стална конференција европских министара образовања, 21. сједница, Атина, Грчка), 10.-12. новембра 2003.). Та Декларација уводи идеју о важности демократског управљања у школама. Европски министри су изјавили да Савјет Европе мора:

„да пружа подршку иницијативама и експериментима који се односе на демократско управљање школама, посебно склапањем партнерстава, учествовањем младих и сарадњом са заједницама, родитељима и цивилним друштвом; препознати моделе добре праксе у области демократског управљања и обезбјеђења квалитета у школама и његове потенцијалне кориснике припремати да га користе“.

Ти службени текстови показују **важан и сталан напредак у препознавању важности образовања за демократско грађанство** за друштво будућности и расправљању о начинима и средствима, методама и добрим праксама провођења ОДГ-а.

Учење о демократији је сада декларисан циљ у образовним системима свих европских земаља; ОДГ се или експлицитно сматра образовним циљем или је уграђен у планове и програме као посебна тема. Тако упркос великим разликама између њихових образовних система и погледа на образовање, све државе чланице сада схваћају важност образовања за демократско грађанство.

Пројекту ОДГ-а Европска Унија пружа активну подршку и у исто вријеме сарађује у његовом развоју. Он је у центру партнерства са другим међународним организацијама: UNESCO-ом, UNICEF-ом, OECD-ом и OSCE-ом.

На основу тих политичких одлука Савјет Европе ради на провођењу ОДГ-а у државама чланицама кроз:

- одржавање семинара и савјетовања
- организовање активности у државама чланицама кроз школе и/или невладина удружења
- стварање алата као што су ОДГ пакети који садрже приручнике за образовне експерте
- организовање Европске године грађанства кроз образовање (2005.).

Овај Приручник, један од алата из ОДГ пакета, израдио је Савјет Европе да би пружио подршку и предложио методе свима који су укључени у управљање школама у Европи, а који желе да њихова школа буде демократичнија.

Приручник је дио трајног рада Савјета Европе на пројекту образовања за демократско грађанство и Европској години грађанства кроз образовање 2005. Са акцентом на управљање, Приручник је алат за директно дјеловање у школама, који истовремено рефлектује године помног политичког размишљања и велики распон практичног искуства европских земаља у посљедњих девет година.

Образовање за демократско грађанство и демократско управљање

Важност демократског управљања ускоро је постала очигледна у пројекту „Образовање за демократско грађанство." Слоган „**учити и живјети демократију**" показује на потребу тестирања демократије у школи, да би се природно и спонтано усвојиле вриједности и пракса демократског грађанства.

Од 2004. године Савјет Европе намјерава да састави приручник о демократском управљању у школама.

У јануару 2006. године, Савјет је одржао први састанак радне групе за демократско грађанство која је била иницијатор овог Приручника. Експерти који су били присутни на том састанку су дефинисали концепте демократског управљања и направили основну скицу приручника који је замишљен као средство којим се служе школе.

Други алати за примјену ОДГ-а у пракси – на локалном нивоу

Као дио пројекта Европске године грађанства кроз образовање, Савјет Европе жели да дође до политичара, учитеља и свих који раде са дјецом и у образовању (формално и неформално). Зато је Савјет направио неколико помоћних материјала за људе заинтересоване за ОДГ.

Пакет за ОДГ

Један од тих помоћних материјала, **пакет ОДГ-а** (у припреми), састоји се од низа докумената и алата за осмишљавање и провођење политике и праксе образовања за демократско грађанство и људска права у свим секторима образовања.

Доступни су сљедећи алати:

- Алат 1: **Алат за кључна питања ОДГ политике**

  Намијењен доносиоцима одлука на свим нивоима образовног система. Садржи Списак појмова образовања за демократско грађанство, Свеевропски студиј о политици за образовање за демократско грађанство и Алат о кључним питањима образовања за демократско грађанство".

- Алат 2: **Алат за демократско управљање у образовању**

  Намијењен креаторима политике, руководиоцима у образовању и управницима, водитељима школа и директорима, ученицима, родитељима и организацијама у заједници. Састоји се од Приручника који држите у рукама и публикације Демократско учествовање у школама и Грађански ставови међу европским адолесцентима: Анализа података из ИЕА Студије о грађанском образовању.

- Алат 3: **Алат за обуку наставника за ОДГ и ОЉП**

  Намијењен експертима који образују учитеље, учитељима, водитељима школа и директорима, координаторима израде планова и програма, невладиним удружењима и осталим организацијама у заједници. Приручник под насловом Алат за образовање учитеља о питањима образовања за демократско грађанство и образовање за људска права.

- Алат 4: **Алат за оцјењивање квалитета ОДГ-а**

  Намијењен водитељима школа и директорима, координаторима за израду планова и програма, учитељима, експертима за образовање учитеља, водитељима у образовању и управницима. Базира се на резултатима пројекта за оцјењивање квалитета и развоја школе који води Центар за студиј политике образовања (CEPS).

Остале брошуре: образовни материјал

- **Приручник COMPACC о образовању за људска права**
  COMPACC је осмишљен као дио Програма за образовање младих за људска права који води Управа за младе и спорт Савјета Европе. Циљ програма је да стави људска права у центар рада младих и да на тај начин стави образовање за људска права у центар образовања.

- **Скуп алата за обуку – „*T-kits*"**
  Ово су тематске брошуре које су написали искусни експерти за образовање младих и други стручњаци. То су приступачни приручници који служе за обуку и учење. Скуп алата саставила је Управа за образовање младих.

- **Европска повеља за демократске школе без насиља**
  На иницијативу Савјета Европе, млади из цијеле Европе донијели су Европску повељу за демократске школе без насиља на бази основних вриједности и принципа која су заједничка свим Европљанима, посебно оних из Конвенције о заштити људских права и темељних слобода.

- **DOMINO**
  Priručnik za obrazovanje grupa vršnjaka 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).

- **Europska konvencija o ljudskim pravima – polazište za učitelje**
  Informativne stranice o obrazovanju za ljudska prava. Osvještavanje ljudskih prava u razredu.

Додатна литература

EDC policies and regulatory frameworks (ОДГ политика и прописи) (2003)
ISBN 92-871-4949-6

Responsibility: from principles to practice – Proceedings (Одговорност: од принципа до праксе – Поступци) – Delfi, listopad 1999 (2001)
ISBN 92-871-4511-3

EDC Words and Actions (ОДГ: Ријечи и дјела) (2001)
ISBN 92-871-4507-5

Concepts of democratic citizenship (Концепти демократског грађанства) (2001)
ISBN 92-871-4452-4

Adopted texts on education for democratic citizenship (Прихваћени текстови о образовању за демократско грађанство) (2003)
ISBN 92-871-5167-9

Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (Култура младих, животни стилови и грађанство) (2000)
ISBN 92-871-3984-9

Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies (Образовање за демократско грађанство: методе, пракса и стратегија – Извјештај) (2001)
ISBN 92-871-4509-1

Learning democracy: education policies within the Council of Europe (Учење демократије: образовне политике у Савјету Европе (2005)

Интернет

За информације о образовању за демократско грађанство и ОДГ пројекту види интернет страницу: http://www.coe.int/edc/en

Литература

Демократија и демократско управљање школама

Apple, M and Beane, J (1995) Democratic schools Buckingham, Open University Press

Audigier, F (1989) Teaching about society,passing on values: Council of Europe Publishing

Berg, G (1981) Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell

Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds) (1995) Creating and managing the democratic school London, Falmer Press

Davies, L (1998) School councils and pupil exclusions Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham UK (published by School Councils UK www.schoolcouncils.org)

Flutter, J and Ruddock, J (2004) Consulting Pupils: what's in it for schools?, London, RoutledgeFalmer,

Halász, Gabor (2003) Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on "Intercultural education:Managing Diversity, strengthening Democracy" Budapest/Athens

Hannam, D H (2001) A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools: London, Community Service Volunteers (CSV) – online at www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf

Harber, C and Meighan, R (eds) (1989) The Democratic School Ticknall, Education Now Books

Harber, C (1992) Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship Ticknall, Education Now Books

Harber, C (ed) (1995) Developing democratic education Ticknall UK, Education Now Books (available through www.edheretics.gn.apc.org)

Harber, C (1996) Small schools and democratic practice, Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)

Inman, S and Burke, H (2002) Schools Councils: an apprenticeship in democracy? London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)

Ruddock, J, Chaplain, R and Wallace, G (eds) (1996) School improvement: what can pupils tell us? London, David Fulton Publishers

Trafford, B (1997) Participation, power-sharing and school improvement Nottingham UK, Educational Heretics Press (www.edheretics.gn.apc.org)

Trafford, B (2003) School councils, school democracy, school improvement: why, what, how Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Школски савјети/ученички парламенти и вријеме за дружење

Mosley, J (1996) — Quality circle time in the primary school Wisbech, LDA

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

Second Strike Productions 2005? — Second Strike Productions Resource Kit: Audit the SRC (Student Council): Ivanhoe, Victoria Australia, www.second-strike.com

School Councils UK various — A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: www.schoolcouncils.org

Trafford, B (2006) — Raising the student voice: a framework for effective school councils Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk)

Друштво које се мијења

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 Consquences of Work in the New Capitalism London UK; W.W. Norton & Company Ltd

Статистика

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