

# EDC/HRE ZA DIREKTORE



**Svjesnost**

Shvatam svoju  
ulogu

**Priprema**

Svi se slažu

**Akcija**

Demokratske  
uloge

## LIDERSTVO



## Školsko liderstvo

Promjene u formalnom obrazovanju odražavaju trenutne izazove u društvu, poput inkluzije, integracije migranata, obrazovanja za demokratiju i ljudska prava, suočavanje sa globalnom konkurencijom i provođenje različitih projekata obrazovne reforme.

Tradicionalno shvaćanje uloge direktora škole je zastarjelo. Ako se ta uloga doživljava u smislu samostalnog donosioca odluka, direktor ne može odgovoriti na zahtjeve aktualnih izazova i promjena. Složenost i dinamika društvenog, ekonomskog i političkog razvoja zahtijevaju saradnju i učešće svih članova zajednice, kako na školskom tako i na državnom nivou.

Dakle, vaš uspjeh kao direktora škole ovisi o vašoj školskoj zajednici – spremnosti vašeg osoblja, učenika i roditelja na saradnju i prihvatanje odgovornosti. Kao odgovorna osoba, djelujete u mreži koja uključuje lokalnu zajednicu, medije, donatore, obrazovne vlasti i druge škole, a za vaš angažman, bilo da se radi u škole ili izvan nje, potrebna je vješta komunikacija i saradnja. Niko ne dovodi u pitanje vašu poziciju i odgovornost. Naprotiv, vaša je uloga važnija nego ikad. Sada ste također zaduženi da delegirate odgovornost, koordinirate razvojne projekte vaše škole, istražite granice i mogućnosti u zakonskom okviru i da djelujete kao uzor vašim nastavnicima i učenicima.

*Demokratsko školsko upravljanje*, kao cjelokupni pristup, podržava vas u vašoj širokoj ulozi i odgovornosti. Ono pruža svim zainteresovanim stranama mogućnost da razmjene svoje stručnosti i preuzmu odgovornost. Dakle, ovakva podjela odgovornosti podržava vaš rad. Međutim, proširena odgovornost uključuje više učešća i obrnuto. U značajnoj mjeri demokratsko školsko upravljanje je zajedničko upravljanje školama i donošenje odluka.

Demokratsko upravljanje školom prevazilazi prava i odgovornosti definirane u formalnom okviru zakona u obrazovanju. Njegovi neformalni elementi potiču način razmišljanja, življenja i rada u vidu demokratske školske kulture. Škola je prva ustanova u koju učenici ulaze tokom svog života, a demokratska kultura unutar te institucije će ih educirati o demokratskom građanstvu i ljudskim pravima. Ovakva školska kultura najvrjedniji je doprinos kojim škola može da utiče na održivost demokratije i ljudskih prava u društvu, pa čak i na državnom nivou. Stoga, ono nudi vašim učenicima jedinstvenu priliku za učenje – kako vježbati elemente demokratskog građanstva u ranoj dobi, te stvoriti iskustvo učenja koje odgovara njihovoj fazi razvoja i nivou razumijevanja.

Ovo poglavlje istražuje demokratsko upravljanje u školama, u četiri teme: 1. tema, demokratski stil školskog upravljanja, fokusira se na vašu ulogu demokratskog lidera/rukovodioca škole. 2. tema predstavlja model *Kompetencija Vijeća Evrope za demokratsku kulturu*. Te kompetencije uključuju stavove, vrijednosti, vještine, znanje i razumijevanje koji doprinose takvoj kulturi demokratije. To postavlja pitanje kako se ove kompetencije mogu steći praktičnim iskustvom. Tema 3 razmatra *demokratsko upravljanje* kao cjelokupni pristup i pokazuje kako to funkcionira u praksi. 4. tema, *Disciplina kroz odgovornost*, fokusira se na osjetljivo pitanje discipline u školi. Smatra se da je motivisanje učenika na odgovornost efektivnije od provođenja discipline silom i strahom..

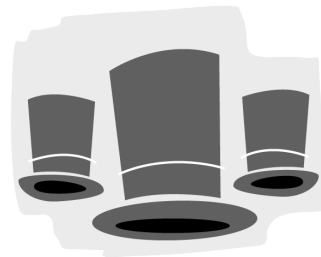
*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 1: Demokratski stil školskog liderstva*

**Ključno pitanje:** *Kako može direktor održati demokratsku školsku kulturu?*

*Priručnik o svijesti 1.1:*

## **Razmislite o svojoj ulozi direktora škole: razvijanje (jake) demokratske kulture u školi**

Demokratsko upravljanje školom je izazov i školi je potrebno mnogo vremena da postigne taj cilj. Morate ići malim koracima, a ne velikim. Ovaj alat vam pomaže u procjeni vaše uloge direktora. Prepoznajte koji se ciljevi odnose na vas. Kratkoročni ciljevi opisuju manje korake koje možete odmah poduzeti.



Kratkoročni ciljevi	Srednjoročni ciljevi	Dugoročni ciljevi
Direktor škole suzdržava se od izrazito autoritarnih izraza.	Direktor škole komunicira sa školskom zajednicom na otvoren i prijateljski način (princip prilagodljivosti).	Međusobno razumijevanje između direktora, osoblja i ostalih učesnika.
Direktor škole navodi razloge zašto se fokusira na specifične probleme.	Direktor škole predstavlja probleme koji se trebaju riješiti, svom osoblju.	Predstavnici nastavnika, učenika i roditelja učestvuju pri donošenju prijedloga za rješavanje problema.
Direktor objašnjava svoje zakonske odgovornosti i ograničenja.	Direktor sluša i razmatra prijedloge nastavnika o tome kako treba organizovati školu.	Direktor, nastavnici i učenici planiraju i provode projekte za razvoj škole.
Direktor objašnjava nastavnicima ciljeve koje planira ostvariti.	Direktor razgovara s nastavnicima o alternativnim metodama donošenja odluka.	Predstavnici nastavnika, učenika i roditelja uključeni su u donošenje odluka.
Direktor objašnjava zabrinutosti prilikom procjene rada i ponašanja nastavnika.	Direktor dodjeljuje zadatke svakom nastavniku.	Nastavnici, učenici i roditelji preuzimaju odgovornost za razvoj i rad škole.
Direktor objašnjava svoje metode rješavanja konflikta.	Direktor izbjegava autoritarno korištenje moći za rješavanje sukoba.	Rješavanje konflikata uz pomoć saradnje i komunikacije.

Ovaj alat je baziran na Kako razviti demokratsku atmosferu u učionici

<https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 1: Demokratski stil školskog liderstva*

**Ključno pitanje:** *Kako može direktor održati demokratsku školsku kulturu?*

*Priručnik o svijesti 1.2:*

## **Stilovi upravljanja školom**

Da li je demokratija najbolji način za odgovor na izazove s kojima se suočava naše društvo? Ili postoje bolje alternative? Rasprava o ovom pitanju datira još od davnina, pa sve do danas. Ono što se odnosi na društvo, odnosi se i na škole. Ako zagovaramo demokratsko upravljanje u školama, potrebno je razmotriti alternative. Pogledajmo četiri glavne vrste upravljanja.

**Autokratske vođe** imaju tendenciju da sve odluke donose sami. Oni će tvrditi da je to najefikasniji način za rješavanje mnogih zadataka u kratkom vremenskom periodu. To je zaista snaga autokratskog upravljanja, ali njegova je slabost u tome što se takvim odlukama mogu suprotstaviti članovi školske zajednice ili dovesti ih u pitanje. To zauzvrat povećava vjerovatnost konflikta i odbijanje saradnje. Autokratske vođe često potcjenjuju u kojoj mjeri ovise o drugima. Školska pravila koja se nameću bez razgovora češće se ne poštuju i budu kontraproduktivna. Autokratsko upravljanje često slijedi status quo, nudeći vrlo malo u smislu inovacija i razvoja. Akademski rezultati su loši u školama sa autokratskim načinom upravljanja, jer se različitim i specifičnim potrebama učenika za podrškom i ohrabrenjem pridaje malo pažnje.

„**Laissez-faire**“ (**Liberalni stil upravljanja**) **upravljanje** koje se odlikuje nedostatkom jasno definisanih procedura za donošenje odluka i malu uključenost vođe u sami proces donošenja odluka. Vrijeme za rasprave nije jasno ograničeno, pa je efikasnost odlučivanja i upravljanja školama slaba. S druge strane, prednost ove vrste upravljanja je nizak nivo agresivnosti i konflikta u školskoj zajednici.

**Paternalističke vođe** djeluju kao roditeljske ličnosti brinući o svojim uposlenicima kao roditelj, ne dajući im bilo kakvu odgovornost ili slobodu izbora. Ovakav vođa pokazuje brigu, i brine se o svom osoblju. Zauzvrat, očekuje povjerenje, odanost i poslušnost. Od nastavnika se očekuje da budu potpuno predani onome u što direktor vjeruje i da se suzdrže od donošenja vlastitih izbora ili samostalnog rada. Očekuje se da će nastavnici ostati zaposleni u istoj školi dugi niz godina kako bi ojačali lojalnost i povjerenje. Paternalističko liderstvo ima tendenciju da dijeli osoblje, jer će direktor svoje omiljene nastavnike nagraditi za njihovu odanost posebnim tretmanom i mogućnostima kao što su projekti, putovanja, obuke itd.

**Demokratski stil upravljanja** nudi potencijal da se prevaziđu slabosti koje druge vrste često razvijaju. Demokratski vođa škole (direktor) osigurava da su svi članovi školske zajednice uključeni u proces donošenja odluka, ali učešće će varirati, ovisno o kontekstu. Učenici neće učestvovati u svakoj odluci, a direktor ne mora uvijek imati zadnju riječ. U nekim slučajevima direktor se može ograničiti na postizanje dogovora samo među zaposlenima, čitavom školskom zajednicom ili da se prihvati odluka koju ne podržava.

Upravljanje i odgovornost se dijele, a često postoje i vođe podgrupa. Što više članova školske zajednice učestvuje u procesu: direktor, osoblje, učenici, domari, uredsko osoblje, možda čak i roditelji i drugi spoljni učesnici - percepcija različitih interesa, pogleda i vrijednosti će biti jasnija. Snaga demokratskog upravljanja školom leži u njegovom potencijalu za donošenje odluka i rješenja koja su prihvaćena i podržana, pod uslovom da se u obzir uzmu svi interesi i molbe. Količina truda koja je potrebna učenicima da razviju svoj potencijal punog učešća u različitim grupama u školskoj zajednici može biti prilično zastrašujuća, ali je korisna. Školska zajednica može razviti demokratsku školsku kulturu sa otvorenom i prijateljskom atmosferom. Njeni će članovi biti više motivisani i posvećeni, formalna i neformalna komunikacija će napredovati, uključujući direktora i školsku zajednicu. Disciplina će se poboljšati ako učenici osjećaju odgovornost za svoju školu. Škola će postići veće akademske rezultate uz pomoć različitih sposobnosti i talenata svojih učenika.

Demokratsko upravljanje školom stoga ima snažan potencijal, ali i izazove. Što više članova učestvuje, složeniji će biti procesi rasprave, postizanja dogovora i odlučivanja. Autokratske prečice do efikasnog odlučivanja tada mogu izgledati privlačno. Smatramo da ipak vrijedi riješavati probleme na složeniji način, jer će tako vaši učenici naučiti kako uspjeti u ambivalentnim i nejasnim situacijama (vidi Kompetencije za demokratsku kulturu, str. 43). Škole koje koriste demokratski oblik upravljanja, podržavaju svoja društva tako što obrazuju učenike da postanu građani koji su kompetentni i sigurni da učestvuju u kontroverznim i dinamičnim procesima donošenja odluka.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 1: Demokratski stil školskog liderstva*  
**Ključno pitanje: Kako može direktor održati demokratsku školsku kulturu?**

*Priručnik za pripremu 1.1:*

**Važnost razmišljanja i povratnih informacija: Zajednički istražite profil svog tima**

**Alat za promišljanje uloga tima zasnovan od Meredith Belbin**

(<https://www.belbin.com/>)

U demokratskom upravljanju školom, vaši zaposlenici bi u idealnom slučaju trebali da formiraju tim. Svaki učitelj će pokazati svoj karakter i specifične talente. Međutim, moguće je razlikovati grupe tipičnih načina ponašanja ili uloga koje su ljudi skloni razviti u timu.

Idealan timski model uključuje devet različitih uloga. Svaka od uloga neophodna je za uspjeh tima. Svaka uloga ima svoje snage i slabosti, a kako možda nećete moći mijenjati ljude, uravnoteženje njihovih snaga i slabosti kroz uloge drugog člana, je ključ za uspjeh tima. Ovaj model uloga timskih igrača može pomoći vašem osoblju da razmisli o svojoj saradnji i identifikuje razloge njihovog uspjeha, svoje neuspjehe i probleme kao tima. Ovaj alat može pomoći vama i vašem osoblju da procijenete svoju percepciju jednih o drugima i da razjasnite svoje uloge.

Uloga	Prednosti	Mane
<b>Koordinatori</b>	Koordinatori su vođe orijentisane prema osobama. Pouzdani su, dominantni i posvećeni timskim ciljevima. Ovi pozitivni mislioci cijene napore ostalih članova tima, slušaju druge i imaju svoje mišljenje.	Koordinatori mogu većinu zadataka delegirati drugima, ostavljajući sebi vrlo malo posla.
<b>Proaktivni</b>	Energične su vođe fokusirani na zadatak s visokom motivacijom za pobjedu. Zalažu se za uspjeh i „oblikovat će“ druge u svrhu postizanja ciljeva tima.	Koordinatori mogu biti agresivni u svom pokušaju da postignu zadate ciljeve. Dva ili tri u grupi mogu dovesti do konflikta.
<b>Pasivni</b>	Tvorci ideja koje karakteriše visoki IQ i introvertnost, a istovremeno su dominantni i originalni. Skloni su radikalnom pristupu i više se bave glavnim pitanjima nego detaljima.	Pasivni uglavnom zanemaruju praktične detalje i perspektive. Mogli bi biti zaboravni.
<b>Istraživač</b>	Istraživači kao što samo ime sugeriše istražuju mogućnosti i razvijaju kontakte. Dobri su pregovarači koji mogu pronaći relevantne informacije, podržati i razviti ideje drugih. Oni su društveni i entuzijastični, dobri u radu na daljinu i istraživanju resursa izvan grupe.	Istraživači obično gube interesovanje nakon što ih je u početku fascinirala ideja. Njihove ideje su manje inovativne i možda će zaboraviti da završe zadatak.
<b>Implementator</b>	Implementatori su disciplinovani, praktični, pouzdani i tolerantni. Odlikuje ih niska anksioznost i rad za tim na jedan praktičan i realan način. Imaju tendenciju da rade zadatke koje drugi ne žele da izvršavaju i rade ih dobro.	Implementatori su konzervativni, nefleksibilni i spori da odgovore na nove mogućnosti

<b>Timski igrač</b>	Timski igrači su društveni i pozitivno utječu na ostale članove tima. Oni održavaju timski duh i omogućavaju ostalim članovima da efikasno daju svoj doprinos. Često imaju diplomatske vještine, dobar smisao za humor i dobri su slušaoci.	Timski igrači imaju tendenciju da budu neodlučni u kriznim trenucima i nerado rade stvari koje mogu naštetiti drugima.
<b>Perfekcionista</b>	Perfekcioniste obraćaju pažnju na detalje i temeljno izvršavanje zadataka. Dosljedni su, marljivi i odgovorni.	Perfekcionisti imaju tendenciju da budu pretjerano tjeskobni i ekstremni. Radije ne odlažu zadatke.
<b>Evaluator</b>	Evaluatori su često razboriti, oprezni i inteligentni. Oni najviše doprinose kada se moraju donijeti važne odluke. Oni su kompetentni u analizi i poređenju, i nepristrasni kada se radi o njihovim emocijama	Evaluatori mogu biti dosadni ili pretjerano kritički nastrojeni. Nisu dobri za nadahnuće drugih i obično su spori u odlučivanju

Zanimljivo je napomenuti da svaka osoba ima predispoziciju za dvije, tri ili ponekad čak i više opisanih uloga. To ovisi o timu i okolnostima koju ulogu jedan član mora ispuniti. Ako vaše osoblje utvrdi da određene uloge nedostaju, trebalo bi da razgovarate o tome kako i ko može popuniti tu prazninu.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 1: Demokratski stil školskog liderstva*  
**Ključno pitanje:** *Kako može direktor održati demokratsku školsku kulturu?*

Priručnik za akciju 1.1:

## Uključivanje zainteresovanih strana u upravljanje školom

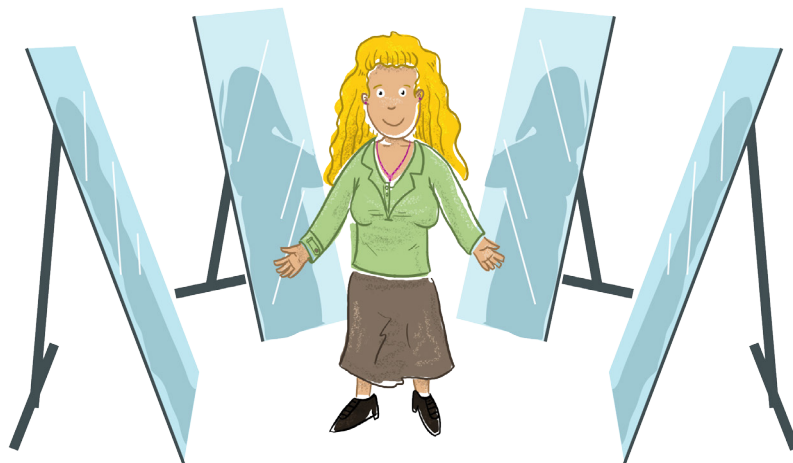
Sljedeći prijedlozi uzeti su iz priručnika [Demokratsko upravljanje školama](#) (ovdje citiran kao [DGS](#)) Elisabeth Bäckman i Bernard Trafford, Vijeće Europe 2007, str. 51 - 59.

U demokratskoj školskoj zajednici važno je da svi imaju mogućnost učešća. Oni bi trebali biti uključeni u komunikaciju, umrežavanje i donošenje odluka. Uključivanjem lokalne zajednice vaša škola pokazuje da ne želi sebe izdvajati, već aktivno učestvovati u društvu. Članovi školske zajednice su voditelji, a ne gledaoci, bilo da se nalaze u prostorijama škole ili javno zagovaraju demokratsko društvo (vidi [DGS](#), str. 51).

Kao direktor škole, vi igrate ključnu ulogu u pokretanju, usmjeravanju i ohrabivanju svih ostalih grupa učesnika da igraju svoju ulogu. Ova uloga je izazov, jer je broj članova osoblja, učenika i zaposlenih često jednak radnoj snazi u srednje velikim preduzećima. Direktori škola usko sarađuju s zainteresiranim stranama unutar škole kao što su učitelji, učenici i zaposleni. S druge strane, postoje vanjski akteri, poput roditelja, obrazovnih vlasti i donatora. Kao direktor škole, ne možete kontrolisati ponašanje niti jedne od ovih grupa, ali možete naglasiti njihov zajednički interes za uspjeh škole. Stoga su vaša lična i profesionalna viđenja situacije presudna kada pokušate uključiti sve učesnike u školski život.

### Osvrnite se na svoju ulogu direktora škole

Vi ste ključni. U velikoj mjeri ovisi o vama kako drugi članovi i grupe aktivno preuzimaju odgovornost u školskoj zajednici. Stoga biste trebali procijeniti svoje lično i profesionalno viđenje jer je ono presudno za vaše odluke i postupke (pogledajte Priručnik o svijesti 1.1 i [DGS](#), str. 52, 56).



U interakciji s unutarnjim i vanjskim učesnicima djelujete kao medijator. Stalno komunicirate sa nastavnicima, učenicima, roditeljima i zaposlenicima u školi, kako u formalnom tako i u neformalnom kontekstu. Redovno ste u kontaktu s lokalnim kreatorima politika, predstavnicima obrazovnih vlasti i donatorima koji očekuju vašu pažnju. Pokušajte identificirati njihove zajedničke interese koje možete iskoristiti.

Zapitajte se: Zašto sam želio postati direktor škole? Kakvu školu i kakvo društvo želim? Sa ovakvim pitanjima možete dobiti jasniju sliku o stavovima koji vode vaše postupke (vidi [DGS](#), str. 47).

### Interne zainteresirane strane

Školski život uključuje formalne i neformalne kontekste koji zahtijevaju od direktora, nastavnika i učenika da se ponašaju u skladu sa određenim ulogama, ali također nude i različite mogućnosti. Konferencije, sastanci roditelja i časovi formalni su konteksti, dok su razgovori tokom pauze u hodniku ili školskom dvorištu neformalni konteksti.



Ako su vam sljedeći prijedlozi prihvatljivi, možete početi odmah da ih provodite.

### Prvi koraci u uključivanju nastavnika i učenika

- Obezbijediti nastavnicima odgovarajuće informacije prije sastanka, dajući im priliku da kreiraju svoje mišljenje (vidi [DGS](#), str. 36).
- Ohrabrite nastavnike da izraze svoje mišljenje na sastancima. Poslušajte njihova mišljenja i odredite svog zamjenika ili člana osoblja kao predsjedavajućeg.
- Podržite članove osoblja koji žele uspostaviti kontakte s vanjskim stručnjacima i drugim zainteresiranim stranama (vidi [DGS](#), str. 54).
- Napustite svoju kancelariju tokom odmora da biste se upoznali sa nastavnicima i učenicima. Ne potcjenjujte ono što vam je rečeno u neformalnom kontekstu, jer nastavnici obično imaju neki cilj (ideju) na umu kada vam prilaze (vidi [DGS](#), str. 57).
- Pokušajte znati što više učenika po imenu. Na primjer, direktor škole u Ukrajini je to postigao postepeno, pozivajući sve učenike u grupama na popodnevni čaj u svojoj kancelariji..

### Uključivanje zainteresiranih strana: naprednije mjere

- Identificirajte rutinske zadatke i dodijelite ih osoblju, za početak, na neko određeno vrijeme. Davanje nastavnicima više uvida u školsku administraciju omogućava vam da se fokusirate na važna pitanja. Preuzimajući veću odgovornost, vaše osoblje snažnije će se identificirati sa školom (vidi [DGS](#), str. 58). Nastavnicima dajete svoje poverenje, umjesto da ih kontrolišete.
- Povećajte ili poboljšajte mogućnosti za nastavnike i učenike da se sastaju izvan učionice, poput mjesta za ručak i područja za rekreaciju (vidi [DGS](#), str. 48). Za više ideja pogledajte Brošuru o prehrani i fizičkoj aktivnosti na ovoj web stranici (Direktori).
- Formirajte tim nastavnika i učenika kako biste napravili atraktivnu web stranicu za svoju školu. Vaša web stranica može služiti demokratskoj školskoj zajednici pružanjem informacija o trenutnim temama i problemima. Pozovite sve zainteresovane strane da daju svoj doprinos ovoj web stranici.
- Pozovite roditelje, direktore drugih škola, kreatore politika, donatore i / ili medije u vašu školu. Dogovorite sastanke sa svojim nastavnicima i učenicima. Rasprava: Koja je najbolja škola za ovu zajednicu? Kakva vrsta obrazovanja najbolje priprema naše učenike za njihovu budućnost? Zašto je važno da škola bude primjer demokratske kulture?

Za više ideja o uključivanju zainteresiranih strana u aktivnosti vaše škole pogledajte teme 2 – 4

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu*

**Ključno pitanje:** *O kakvim kompetencijama ovisi demokratsko društvo? Kako se mogu sticati i vježbati u školi?*

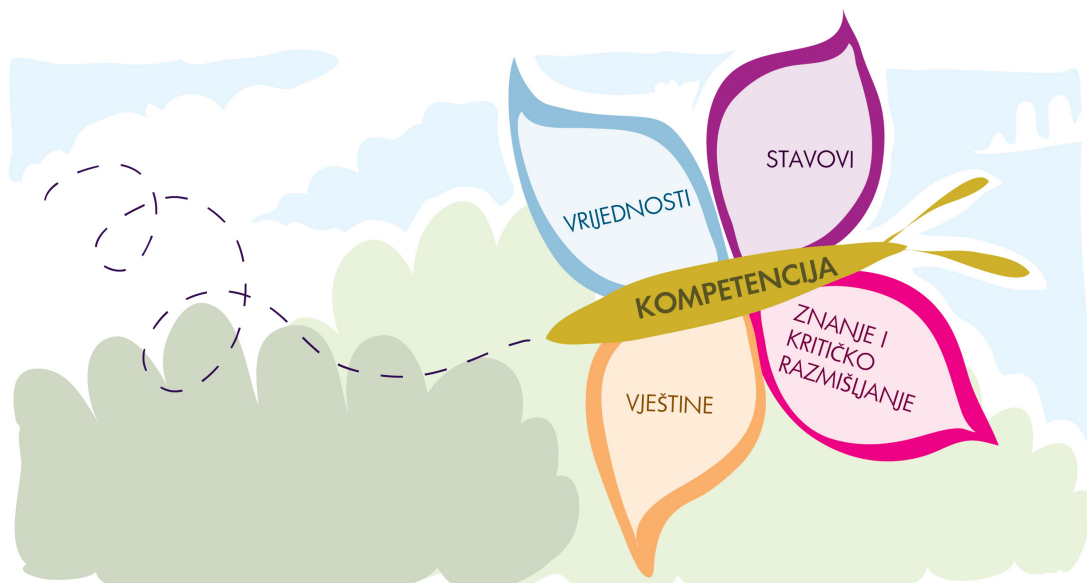
*Priručnik o svijesti 2.1:*

## **Kompetencije za demokratsku kulturu (CDC) – razvojna perspektiva škole i društva**

Demokratske institucije ovise o pristanku i podršci građana. Institucionalni okviri ne mogu opstati ako ih ljudi kojima će služiti odbace, suprotstave im se ili nisu u mogućnosti da učestvuju u njima. Stoga je demokratska kultura ključna za demokratske zemlje, a škole su mjesto gdje mladi građani mogu učiti, vježbati i razumjeti na šta se demokratska kultura odnosi.

„Demokratska kultura“ je nejasan pojam i stoga je težak za upotrebu u praksi. Projekt pokrenut od strane Vijeća Evrope (2014 - 2017) pokušao je riješiti ovaj problem razvijajući model kompetencija za opisivanje različitih dimenzija demokratske kulture, kao i preciziranje onih kompetencija koje doprinose demokratskom kulturnom identitetu osobe kao pojedinca.

Model kompetencija Vijeća Evrope „Kompetencije za demokratsku kulturu“, uključuje četiri dimenzije – vrijednosti, stavove, vještine i znanje, te razumijevanje. Izraz „kompetencija“ definira se kao „sposobnost osobe da se pokrene i koristi odgovarajuće vrijednosti, stavove, vještine, znanja i / ili razumijevanja da na odgovarajući način i efikasno odgovori na zahtjeve, izazove i mogućnosti ... u datom kontekstu“ ([Kompetencije za demokratsku kulturu](#), str. 23).



Model kompetencija za demokratsku kulturu usvojio je Komitet ministara obrazovanja Vijeća Evrope, čime je dao podršku da se koristi u svim obrazovnim institucijama u Evropi.

Demokratska školska zajednica može pružiti model demokratske kulture. U tom kontekstu, vaši učenici imaju priliku steći kompetencije demokratske kulture kroz iskustvo i praksu. Vi kao direktor i vaši nastavnici ste uzori koji učenicima pokazuju obrasce ponašanja i kompetencije koje promovišu ili djeluju protiv demokratske kulture u vašoj školi. Zbog toga je važno da vi i vaše osoblje razmislite o porukama koje šaljete svojim ponašanjem. Gore navedeni model kompetencija za demokratsku kulturu može poslužiti kao smjernica.

**Model demokratske kulture Vijeća Evrope uključuje sljedeće oblasti:****Vrijednosti**

- Vrednovanje ljudskog dostojanstva i ljudskih prava
- Vrednovanje kulturne raznolikosti
- Vrednovanje demokratije, pravde, pravičnosti, jednakosti i vladavine zakona

**Stavovi**

- Otvorenost prema kulturnoj različitosti i drugim vjerovanjima, pogledima na svijet i običajima
- Poštovanje
- Društvena korisnost
- Odgovornost
- Samoefikasnost
- Tolerancija prema dvosmislenosti

**Vještine**

- Vještine samostalnog učenja
- Vještina analitičkog i kritičkog razmišljanja
- Vještine slušanja i zapažanja
- Empatija
- Fleksibilnost i prilagodljivost
- Jezičke, komunikacijske i višejezične vještine
- Vještine saradnje
- Vještine rješavanja konflikata

**Znanje i kritičko razumjevanje**

- Znanje i kritičko razumjevanje sebe
- Znanje i kritičko razumjevanje jezika i komunikacije
- Znanje i kritičko razumjevanje svijeta

Ovaj skup kompetencija za demokratsku kulturu služi kao referentni okvir na koji se osvrćemo u svim brošurama za direktore, na ovoj web stranici.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu*

**Ključno pitanje:** *O kakvim kompetencijama ovisi demokratsko društvo? Kako se mogu sticati i vježbati u školi??*

*Priručnik za pripremu 2.1:*

### **Podrška učenicima u sticanju kompetencija za demokratsku kulturu (CDC)**

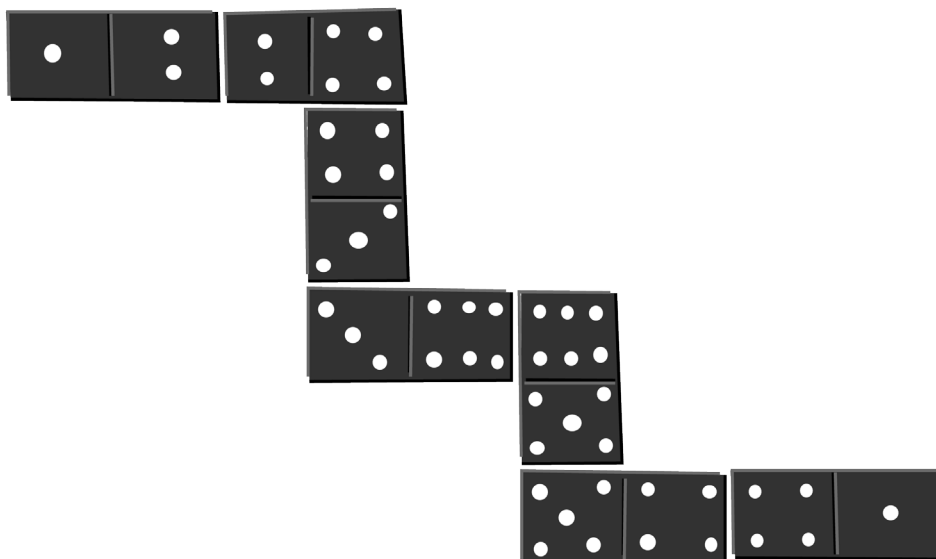
Učenici stiču kompetencije za demokratsku kulturu u grupama, povezujući vrijednosti, vještine, stavove, te znanje i razumijevanje. Oni stiču kompetencije koristeći ih, uglavnom interakcijom i međusobnom saradnjom. To postavlja pitanje šta nastavnici i direktor škole mogu učiniti kako bi zadovoljili potrebe učenika. Ovaj priručnik se fokusira na glavni utjecaj metodologije podrške i okruženja za učenje CDC. Za potpuniji prikaz i citate pogledajte Referentni okvir - [Kompetencije za demokratsku kulturu](#), vol. 3, Vodič za implementaciju, str. 92 f

#### **At the class level**

- Nastavnici mogu stvoriti „otvoreno, participativno okruženje u učionici“ koje učenicima nudi siguran prostor za edukaciju. Ovdje mogu slobodno izraziti svoje stavove i emocije.
- Nastavnici mogu stvoriti mogućnosti učenicima da preuzmu odgovornost za svoje obrazovanje i da učestvuju u planiranju lekcija.

#### **Na nivou škole**

- Nastavnici mogu sarađivati kroz nastavni plan i program kako bi olakšali oblike saradničkog učenja.
- Nastavnici mogu sarađivati kako bi uključili CDC u nastavni plan i program i osigurali jednakost za sve polaznike.
- Nastavnici mogu „stvoriti mogućnosti učenicima da steknu pozitivna iskustva, visokog kvaliteta, kroz različite projekte u kojim je fokus upravo na ona pitanja koja su njima značajna“ (pogledajte historiju slučajeva u [Priručniku za podizanje svijest 3.1](#). Nastavnici mogu potaknuti učenike da učestvuju u procesima donošenja odluka, kako u školi (vidi temu 3), tako i u lokalnoj zajednici
- Nastavnici mogu organizirati vannastavne aktivnosti o aspektima EDC / HRE.
- Nastavnici mogu organizirati EDC / HRE projekte, npr. debatna društva (vidi <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/> )



Na nivou škole, direktor igra ključnu ulogu u stvaranju okruženja koje podržava edukaciju učenike o CDC-u, kroz ohrabrivanje, podršku i koordinaciju. Na primjer, učenje CDC moglo bi se redovno uključiti u dnevni red sastanaka osoblja.

Slobodna razmjena mišljenja o kontroverznim pitanjima, u sigurnoj atmosferi međusobnog uvažavanja, može podržati razvoj niza nadležnosti za demokratsku kulturu, uključujući:

- Komunikacijske vještine/kompetencije, poput sposobnosti da se jasno i kratko izrazi;
- Samoefikasnost i empatija;
- Tolerancija prema dvosmislenosti;
- Vrednovanje demokratije i pravičnosti;
- Poznavanje i kritičko razumijevanje teme o kojoj se raspravlja.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu*

**Ključno pitanje:** *O kakvim kompetencijama ovisi demokratsko društvo? Kako se mogu sticati i vježbati u školi?*

*Priručnik za akciju 2.1:*

**Misija škole – projekat za čitavu školu**

**Misija škole – Neka bude kratka i jednostavna (Keep it short and simple - KISS)**

Mnoge obrazovne institucije i škole, ali i preduzeća i vladine institucije koriste izjave misije. Misija škole je nešto poput podsjetnice za eksterne partnere, te služi kao referentna tačka za svakodnevni rad u školi, podsjetnik zajedničke vizije i smjernica čitave školske zajednice.

Misija škole treba da se pridržava principa KISS – Neka bude kratko i jednostavno. Ukratko, jezik kojim se obraća onima koji su nestručni, precizira razvojnu perspektivu ili ključne principe koji određuju zajedničku viziju i profil škole. Misija škole ne objašnjava razloge donesenih izbora, niti daje informacije o provedbi. Misija škole treba biti ambiciozna, ali cilj ne bi trebao biti neostvariv. Misija škole može se doradivati, poboljšavati, ali bi izgubila kredibilitet ako bi se često mijenjala.

Pogledajte:

[https://www.missionstatements.com/school\\_mission\\_statements.html](https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html)

[https://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin229.shtml](https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml)

**Fokusirajte se na jedno jednostavno pitanje za vrijeme brainstorminga – razmjene mišljenja**

Školska zajednica je raznolika, koja okuplja dvije ili tri generacije: profesionalne odgajatelje, djecu i adolescente. Ako se uključe i roditelji, onda školska zajednica nalikuje mikrokosmosu različitosti i/ili pluralizma u društvu. U takvim modernim društvima, veliki je izazov osigurati da se svi građani, bez obzira na njihovu ranolikost, angažiraju i razumiju ono što je na dnevnom redu, jer bi donošenje odluka u suprotnom postalo privilegija specijalista.

Dakle, proces kreiranja izjave o misiji škole trebao bi započeti fazom „brainstorminga“ (razmjene mišljenja) unutar svake grupe – direktor i zamjenici, učitelji, učenici i roditelji. Za ovaj oblik razmišljanja važno je odabrati jedno značajno pitanje za sve grupe. Za Misiju škole koja ističe jedan ključni cilj, dovoljno je jedno jednostavno, otvoreno pitanje, kao što je „Šta čini dobru školu?“ Pitanje mora omogućiti svakom članu školske zajednice da odgovori, na osnovu njihovog nivoa razumijevanja, oslanjajući se na njihovo lično ili profesionalno iskustvo. Drugim riječima, svi bi trebali biti sposobni „biti“ stručnjaci. Direktor škole i osoblje trebali bi razgovarati o izboru i formulaciji ključnog pitanja, te razmotriti njegove implikacije na konačnu verziju Misije škole.

„Brainstorming“ započinje iznošenjem ideja i interesa svakog pojedinca. Stoga bi trebalo očekivati veliki doprinos koji odražava jednu pluralističku zajednicu. Da bi se došlo do jedne jednostavne izjave, potreban je proces integracije i određivanja prioriteta, baš kao i kod demokratskih odluka i odlučivanja. U EDC / HRE, različiti modeli pokazuju kako organizirati takav „brainstorming“. Pogodni su za učenike svih uzrasta, učitelje, direktore i roditelje. Kao što je gore predloženo, čitav proces „brainstorminga“ fokusiran je na isto pitanje u svakoj grupi.

- **Razmisli - upari - podijeli** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Zid tišine** <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

## Okvir za raspravu i odlučivanje

Koristite institucionalni okvir koji je uspostavljen u vašoj školi (pogledajte [Priručnik za pripremu 3.1](#)). U suprotnom slijedite ovaj dizajn da biste formirali ad-hoc grupe. Izabrano vijeće nastavnika, učenika i roditelja, kojim predsjedava direktor škole, konačno bi trebalo da usvoji nacrt izjave o Misiji škole. Ovaj oblik reprezentativne demokratije osigurava da su sve grupe učesnika, bez obzira na njihovu veličinu, jednako zastupljene. Da bi se osigurala široka podrška i prepoznavanje Misije škole, preporučljivo je postaviti kvorum od 75% ili 80% odobranja (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje Vijeća Evrope 2007, str. 36 f)

## Kompetencije za demokratsku kulturu (CDC), kao izjava o misiji škole

Misiju škole treba poštovati u cijeloj školskoj zajednici. To znači da ne smije biti diskriminacije, kao ni isključivanja po osnovu osnovu starosti, vjerskog uvjerenja, etničkog porijekla, spola, osobnih ili grupnih interesa. Izjava o misiji ne bi trebala biti identificirana s bilo kojim određenim mišljenjem ili grupnim identitetom, već bi trebala naglasiti ključne principe i rastuću perspektivu koju mogu podržati svi članovi školske zajednice. Vjerujemo da Kompetencije za demokratsku kulturu (vidi [Priručnik o svijesti 2.1](#)) ispunjavaju ove kriterije.

„CDC pristup cijeloj školi pruža vrijednu perspektivu razvoja škola o tome kako postati demokracičniji, uzimajući u obzir ključna područja školskog života kao što su podučavanje i učenje, upravljanje školom i kulturu, te saradnju sa zajednicom. Na taj način razvoj demokratske školske kulture i kompetencija demokratske kulture kod učenika postaje školska misija.“(Referentni okvir [Kompetencije za demokratsku kulturu](#), vol. 3, str. 96.

## Pregled rasprave i procesa odlučivanja

- Brainstorming“ na predavanjima, sastancima roditelja i osoblja (vidi detalje gore).
- Glasnogovornici daju svoj doprinos brainstorming radnoj grupi čiji je zadatak pripremiti izjavu o misiji škole. Ovo uključuje volontere koji predstavljaju sve grupe školske zajednice.
- Nacrt izjave o misiji škole predstavljen je svim razredima, osoblju i roditeljima. Članovi radne grupe prisustvuju svakom sastanku, objašnjavaju svoje odluke i prikupljaju povratne informacije.
- Radne grupa zatim raspravlja o primljenim povratnim informacijama i dovršava svoj nacrt.
- Vijeće škole, bilo osnovano ili formirano ad hoc, većinom glasova usvaja izjavu Misije škole.

## Savjetovanje i provođenje

- Izjava o misiji škole vidljiva je na školskom web sajtu, u školskim lecima za posjetioce i roditelje novih učenika, na plakatima u sobi za sastanke i svakoj učionici.
- Sa svojim nastavnicima učenici razgovaraju o svom iskustvu demokratskog učešća u ovom procesu donošenja odluka, povezujući ga s konceptom demokratske školske kulture.
- Predstavnici u vijeću roditelja daju povratne informacije o učešću na sastancima osoblja.

Školska zajednica razmatra sljedeće korake za implementaciju Misije škole.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 3: Demokratsko upravljanje školom kao sveobuhvatan pristup*

**Ključno pitanje:** *Kako demokratsko školsko liderstvo funkcionira u praksi?*

*Priručnik o svijesti 3.1:*

**Ključni principi za demokratsko upravljanje kao sveobuhvatni pristup u školama**

Na temelju [referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu, Vol. 3](#), str. 97.

### 1. Poštivanje lokalnog konteksta i lokalnih načina rada

Bilo da se radi o društvu ili u školi, kultura koju je nametnuo direktor bila bi autokratska, a ne demokratska. Demokratska kultura razvija se kroz učešće građana, te svih zainteresovanih strana u školskom okruženju kojima treba podrška kako bi svojom stručnošću dali doprinos razvoju.

### 2. Osnajivanje svih zainteresiranih strana da razviju vlastita rješenja za izazove zasnovane na procjeni situacije

Ne postoji jedinstveno rješenje za izazove s kojima se pojedinci suočavaju u različitim institucijama i zemljama. Kroz procjenu trenutne situacije u školi, uključujući njene potrebe i kapacitete, ključni akteri stječu bolje razumijevanje specifičnih izazova i ovlaštenu su za razvoj vlastitih rješenja. To zauzvrat povećava osjećaj vlasništva kod učesnika i motivaciju za promjenom.

### 3. Podsticanje učenja kroz učešće svih zainteresiranih strana

Demokratske kompetencije najbolje se razvijaju svakodnevnom praksom, uključujući participativno odlučivanje, poštovanje i jednake interakcije i demokratske metode učenja. Za to je potrebno posvećeno partnerstvo svih zainteresiranih strana – od učenika, nastavnika, direktora i roditelja, pa sve do lokalnih vlasti i drugih aktera u zajednici. Štaviše, to ilustruje vitalni značaj obrazovnih institucija kao cjeline u procesu učenja i promocije kulture demokratije.

Kroz učešće u školi učenici stiču potrebne vještine za demokratsko građanstvo. Pogledajte: <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

### 4. Integriranje izgradnje kapaciteta, u proces školskog planiranja

Promjene u školskoj kulturi su više održive kada su ugrađene u formalni proces školskog planiranja, poput stvaranja izjave Misije škole (vidi [Priručnik o akciji 2.1](#)).

### 5. Dugoročno podržati lokalne projekte i inicijative

Potrebno je i vrijeme i napor da se savlada otpor prema promjenama i da se transformišu načini interakcije i prakse u školama. Sistemske promjene se ne mogu postići jednokratnim naporom. Dugoročna podrška ključna je za opipljive rezultate i održivi učinak. To je princip preduzimanja malih koraka, a ne pokušaja jednog velikog. Također to zahtijeva strpljenje, dajući ljudima vrijeme da se prilagode demokratskim promjenama, počevši od onih koji su predani i zainteresirani za demokratsko upravljanje školom.



*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 3: Demokratsko upravljanje školom kao sveobuhvatan pristup*

**Ključno pitanje:** *Kako demokratsko školsko liderstvo funkcionira u praksi?*

*Priručnik o svijesti 3:2.*

## Potencijal učešća učenika na projektima

### Historija slučaja

U gimnaziji u jednom evropskom gradu, učenici 9. razreda pokrenuli su projekat na nastavi geografije. Oni su bili nezadovoljni stanjem školskih objekata i željeli su dati prijedloge za poboljšanja. Nastavnik je omogućio učenicima neophodno dodatno vrijeme za rad na projektu. Učenici su radili sami ili u malim grupama. Procijenili su stanje školskih zgrada i vanjsko okruženje, a zatim svoja otkrića zabilježili na plakatima s njihovim analizama, fotografijama i arhitektonskim crtežima. Izrađivali su prijedloge za poboljšanje, plakate i trodimenzionalne modele kako bi iznijeli svoj stav.

U tom periodu općinska uprava je planirala veliko obnavljanje škole i područja oko nje. Tokom posjete školi, predstavnici ureda za urbanizam primjetili su plakate i modele koje su pripremili učenici, a koji su bili izloženi. Pozvali su grupu učenika da predstave svoje ideje uredu za planiranje. Planeri su cijenili napore učenika da stvore školsko okruženje koje bi zadovoljilo potrebe djece i mladih, a grad je usvojio neke od prijedloga. Direktor škole podržao je ovaj pristup, a zaposlenici su bili informisani tokom sastanka. Učenici su već položili završne ispite do trenutka kada su njihove ideje postale stvarnost.



Školske prostorije nalaze se pored male rijeke, čija je obala bila ružan prizor zbog grmlja koja su rasla i nisu održavana dugi niz godina. Grupa učenika predložila je očistiti obalu rijeke i osigurati prostor za rekreaciju sa prostorom za sjedenje sa lijepim pogledom na rijeku (vidi model iznad). Ured za urbanizam prihvatio je ovu ideju. Fotografija s desne strane pokazuje rezultat nekoliko godina kasnije - područje je očišćeno, a na sjedalima od grubog kamena može sjediti više učenika.

### Analiza

Učenici su pokrenuli projekt, odabrali su temu jer je bila usko povezana sa njihovim interesima, te su željeli vidjeti poboljšanja ostvarena u njihovoj školi. Oni su sebi postavili zadatke koji su složeniji i zahtjevniji od onoga što učitelj obično zahtijeva. Primjetna je mnogo veća posvećenost radu u projektima koje vode učenici. Njihov se projekt fokusirao na stvarna pitanja školskog života, a njihov rad rezultirao je djelotvornim projektima koji bi se mogli predstaviti javnosti.

Učenici su svoj projekt provodili na času geografije, što je zahtijevalo promjenu u planiranju lekcija. Učitelj je prihvatio svoju ulogu. Pozitivno je reagovao na interese učenika, dao im vrijeme koje im je potrebno i pokazao je fleksibilnost u planiranju lekcija. Tako je učenicima osigurao potrebne vremenske resurse. Učitelj, kao i direktor škole, omogućili su učenicima da nastave sa svojim projektima, nudeći im podršku, smjernice, ohrabrenje i povratne informacije.

Projekt učenika ovisio je o spremnosti učitelja i direktora škole da to i dopuste. Ovo dovodi element bliskosti u fokus. Zamislite učitelja ili direktora sa drugačijim načinom razmišljanja. Vjerovatno bi inicijativa za ovim projektom bila odbijena. Pozitivan odgovor ureda za urbanizam naredni izazov. Jednostavno rečeno, velika je sreća što su učenici privukli pažnju urbanista koji su prepoznali stručnost mladih. Bio je pravi trenutak. Godinu dana ranije ili kasnije, projekat učenika ne bi imao isti utjecaj. Međutim, slijedom pogodnih okolnosti, učenici su mogli utjecati na razvoj svog školskog okruženja mnogo više nego unutar formaliziranog okvira djelovanja učenika (vidjeti [Priručnik za pripremu 3.1](#) , [Dijagram u akcijskom priručniku 3.1.b](#))

Možemo pretpostaviti da su projekat kao i pozitivno iskustvo učešća pružili učenicima priliku da steknu niz kompetencija za demokratsku kulturu ([CDC](#)):

- Stav: građanska svijest, posebno pažnja prema potrebama zajednice (*CDC*, str. 41)
- Samoefikasnost: osjećaj povjerenja u rješavanju novih izazova (*CDC*, str. 42)
- Vještine autonomnog učenja (*CDC* str.44)
- Vještine analitičkog i kritičkog mišljenja (*CDC* str.44)
- Sposobnost komuniciranja i pregovaranja (*CDC* str.48)

### Zaključci

inicijative učenika su kontingentne - spontane i nepredvidive. Nastavnici i direktori trebaju biti spremni reagovati na odgovarajući način kako bi se omogućila njihova dinamika.

Nastavnici trebaju ponuditi priliku za razmišljanje i procjenu, jer su bitni za održivo usvajanje znanja u projektnom i aktivnomučešću. Inače, pozitivne emocije i sjećanja mogu izbljediti, ostavljajući mali utjecaj na razvoj kompetencija za demokratsku kulturu.

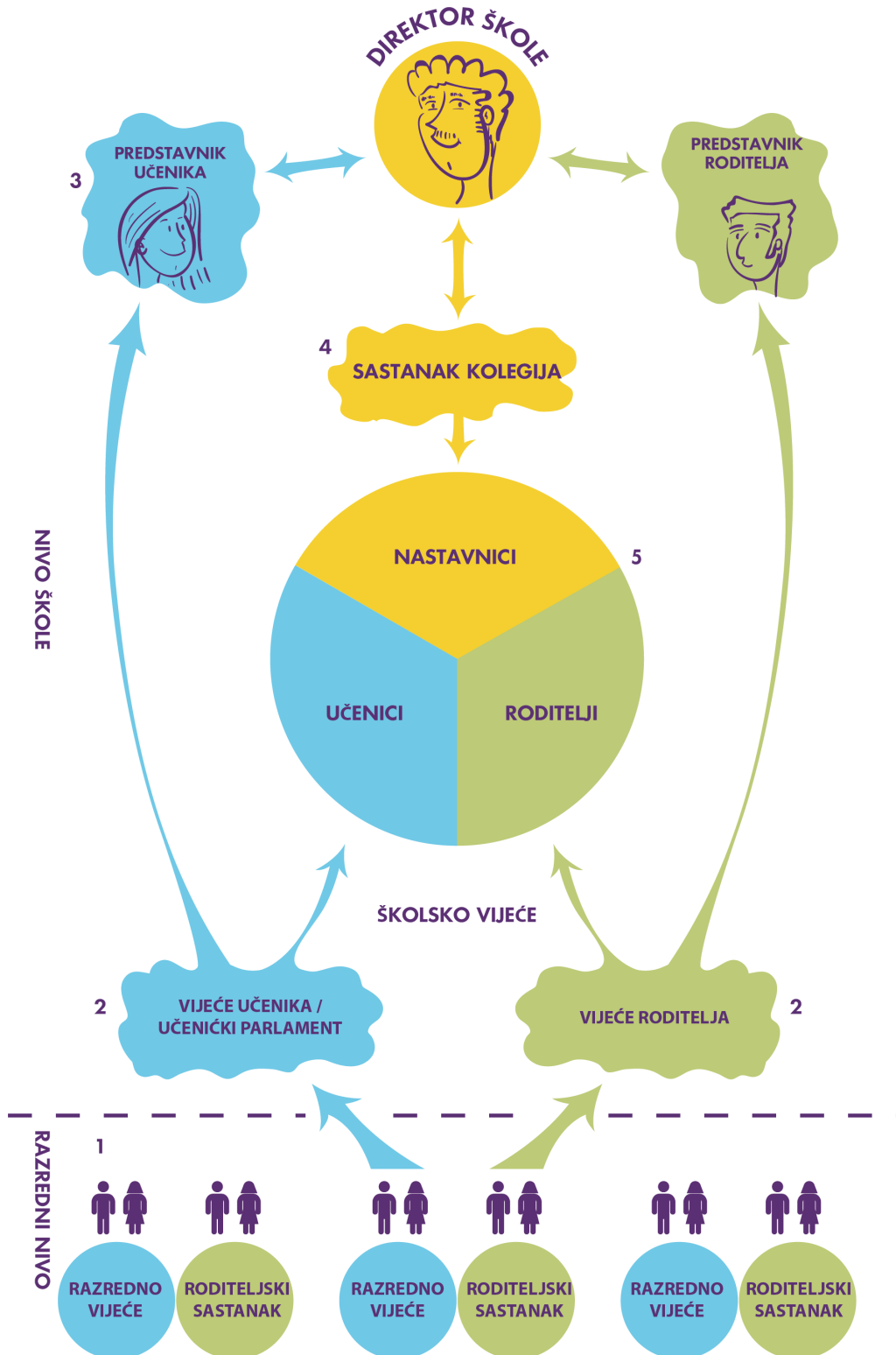
Direktori škola i nastavnici trebaju biti svjesni u kojoj mjeri učešće učenika ovisi o njihovoj podršci. U našim svakodnevnim izborima i odlukama, mi smo ti koji upravljamo nepredvidivim situacijama.

Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 3: Demokratsko upravljanje školom kao sveobuhvatan pristup  
**Ključno pitanje:** Kako demokratsko školsko liderstvo funkcionira u praksi??

Priručnik za pripremu 3:1.

**Okvir za učešće i odlučivanje u školi**

Brojevi 1 – 5 odnose se na donje napomene.



## Napomene

Prije nego što započne rasprava o pitanjima i odlukama, moraju se uspostaviti pravila za rješavanje pitanja „Ko odlučuje o čemu?“. Kao i zajednica na državnom nivou, školskoj zajednici je potreban formalni institucionalni okvir koji učenicima, roditeljima i nastavnicima omogućava da izraze poštovanje prema zakonskim ovlastima koje ima direktor škole. (Vidi [Referentni okvir za CDC](#), svezak 1, str. 27 f.; Širom Evrope prava učenika, roditelja i nastavnika u odlučivanju razlikuju se od zemlje do zemlje. U nekim zemljama škole imaju određenu slobodu u postavljanju okvira za učešće i odlučivanje, dok je u drugim zemljama ovaj institucionalni okvir zakonom regulisan. (Pogledajte priručnik EDC / HRE za nastavnike Vol. III, Živjeti u demokratiji koji uključuje lekciju o upravljanju školama. Pogledajte: <http://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Koji god pristup bude usvojen, školom treba upravljati na demokratski način:

- Kako svi nastavnici, učenici i roditelji mogu dobiti priliku da učestvuju?
- Kako se donošenje odluka može organizirati i na demokratski i efikasan način?
- Koje su odgovornosti osoblja?
- Koja je uloga i odgovornost direktora škole?

Dijagram prikazan na prethodnoj stranici zasnovan je na usvojenom zakonskom okviru. To je primjer kako se mogu riješiti gore spomenuta pitanja. Alternativni institucionalni modeli takođe postoje, ali pitanja na koja moraju odgovoriti su ista.

Sljedeće napomene odnose se na dijagrame.

## Nivo razreda/učionice

**(Br. 1)** Demokratsko učešće započinje na nastavi u kojoj mogu učestvovati svi učenici i može se provoditi u okviru školskog časa. U nižim i nešto višim razredima učenici biraju dva predstavnika za svoj razred ili predmet. Ti predstavnici nastavnicima predstavljaju interese učenika. U prvim razredima, djeca ne biraju predstavnike, već prisustvuju sedmičnim vijećima učenika. Vođeni svojim nastavnikom oni uče da izraze svoje interese i stavove i međusobno se slušaju.

## Nivo škole

**(Br. 2)** U većini zemalja naći ćete odredbe u nastavnom programu ili zakonodavstvu o pravu učenika da učestvuju u donošenju odluka. U primjeru koji je ovdje prikazan i učenici i roditelji biraju predstavnike koji će zastupati njihove interese na nivou škole. Ovaj aranžman je istovremeno i demokratski i efikasan, jer za učešće u upravljanju školama je potrebno vrijeme i stručnost. Kao direktor škole, igrate važnu ulogu u poticanju i podržavanju učešća učenika i roditelja u vašoj školi. (Vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje CoE 2007, str. 37;.

Sve razrede i predmete predstavljaju njihovi predstavnici u učeničkom parlamentu. Ovo tijelo se redovno sastaje najmanje jednom mjesečno. Na dnevnom redu su sva ta pitanja iz školskog života sa aspekta učenika, kao što su kvaliteta nastave i učenja, školska hrana, školski objekti, odmor i slobodno vrijeme ili sigurnost. Učenički parlament može imenovati školski kabinet sa posebnim predstavnicima ili ministrima, kako bi razvio aktivnosti sa minimalnom podrškom nastavnika, kao što su organizovanje diskusija sa predstavnicima stranaka ili nevladinih organizacija, organizovanje učeničkog kafića, školskih događaja ili filmskih prikazivanja. Kao impresivan primjer onoga što učenički parlament može postići, pogledajte web stranicu jedne škole u Velikoj Britaniji <https://pentrehafod.school>.

Ista struktura postoji i za roditelje. Oni biraju predstavnike na nivou razreda kako bi komunicirali sa nastavnicima u svom razredu (Br. 1). Predstavnici roditelja prisustvuju vijeću roditelja na nivou škole (Br. 2). Ovdje predstavnici roditelja dijele svoja iskustva i viđenja po pitanju kvalitete podučavanja, ocjenjivanja, dobrobiti i sigurnosti njihove djece i drugih pitanja.

**(Br. 3)** Učenički parlament bira dva predstavnika, glavnog dječaka ili djevojčicu i zamjenika, za vođe učeničkog kabineta i kao predstavnike učenika na nivou škole. Isto tako, vijeće roditelja bira dva predstavnika. Predstavnici učenika i roditelja redovno se sastaju sa direktorom škole. Važno je da direktor škole bude informisan o atmosferi i dešavanjima u školskoj zajednici koja se i njega tiču. Predstavnici roditelja i učenika pokušati će

dobiti podršku direktora i nastavnika za njihov dnevni red.

**(Br. 4).** Očito je da se nastavnici moraju redovno sastajati kako bi razmotrili širok spektar pitanja upravljanja školom, razvijanjem i usavršavanjem nastave i učenja, provođenjem nastavnog plana i programa i novih zakona i mnogih drugih. Od zakonodavstva u obrazovanju se može očekivati da precizira dužnosti osoblja i direktora škole i njihova prava odlučivanja. Direktor škole predsjedava sastancima osoblja, takođe igra važnu ulogu u određivanju dnevnog reda, pružanju informacija ili predlaganju rješenja. U značajnoj mjeri demokratsko upravljanje školom zavisi od toga kako direktor škole i osoblje dijele odgovornost i ovlasti za donošenje odluka (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), str. 36).

**(Br. 5)** U mnogim zemljama, zakonskim propisima obavezno je da postoji školsko vijeće ili školski odbor. U primjeru koji je ovdje prikazan, učenici, roditelji i nastavnici biraju predstavnike koji će sjediti u školskom vijeću/odboru. Glavni predstavnici učenika i roditelja pripadaju tom vijeću/odboru prema njihovoj funkciji. Ovo upravljačko školsko tijelo razlikuje se od zemlje do zemlje. Može uključivati predstavnike lokalne zajednice pored učenika ili umjesto njih. Članovi mogu biti privremeno izabrani, umjesto dugoročno. Školsko vijeće/odbor se sastaje najmanje dva puta u školskoj godini. U našem primjeru, školsko vijeće/odbor, kojim predsjedava direktor škole, odlučuje o važnim pitanjima, poput odobravanja pravila škole ili školskog programa. Takođe može procijeniti kandidate za položaj novog direktora ili zamjenika direktora škole i odobriti budžet škole. Odluke školskog vijeća/odbora obavezujuće su za osoblje i direktora. Ako se direktor škole ne slaže s odlukom, školsko vijeće/odbor donosi odluku. Sastanci nisu otvoreni za javnost, a dnevni red i.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 3: Demokratsko upravljanje školom kao sveobuhvatan pristup*

**Ključno pitanje:** *Kako demokratsko školsko liderstvo funkcionira u praksi?*

*Priručnik za akciju 3:1.*

## **Donošenje odluka u demokratskom upravljanju školom**



### **a) Peterostepeni model razvoja škole i procesa odlučivanja**

Na temelju referentnog okvira [kompetencija za demokratsku kulturu](#), Vol. 3, str. 97 f.

Ovaj model opisuje pet koraka koje škola može preduzeti u cjeloškolskom pristupu razvoju demokratske kulture i razvoju kompetencija učenika za demokratsku kulturu. Može se prilagoditi procesima donošenja odluka koji se bave bilo kojim izazovima i problemima (vidi [Akcijski priručnik 4.1](#)).



1. Analizirajte situaciju kako biste identificirali kako su principi demokratije i ljudskih prava integrirani u život škole, uključujući snage i slabosti, i uz učešće svih učesnika (npr. Procjene cijele škole, SWOT analiza snaga - slabosti - mogućnosti - prijetnje).
2. Identificirajte potencijalna područja promjene i razvijte akcijski plan s konkretnim aktivnostima koje ćete poduzeti za postizanje tih promjena (npr. CDC kao očekivani ishod učenja).
3. Provedite akcijski plan i osigurajte da uključuje cijelu školsku zajednicu.
4. Procijenite svoj napredak i procijenite utjecaj vašeg rada.
5. Podijelite naučene lekcije sa svim zainteresovanim stranama koje su uključene u vaše napore, kao i sa ostalim školama, i u skladu s tim planirajte daljnje akcije.

## b) Demokratska školska zajednica je zajednica koja uči

Ne postoji jedinstveno rješenje za izazove sa kojima se susreće vaša školska zajednica ili društvo u cjelini (vidi [Priručnik o svijesti 3.1](#)). Pokušavajući riješiti ove izazove, razvijamo niz kompetencija za demokratsku kulturu (CDC). Ove kompetencije stičemo i vježbamo (učenje prakticiranjem), što se odnosi i na početnike i na iskusne igrače.

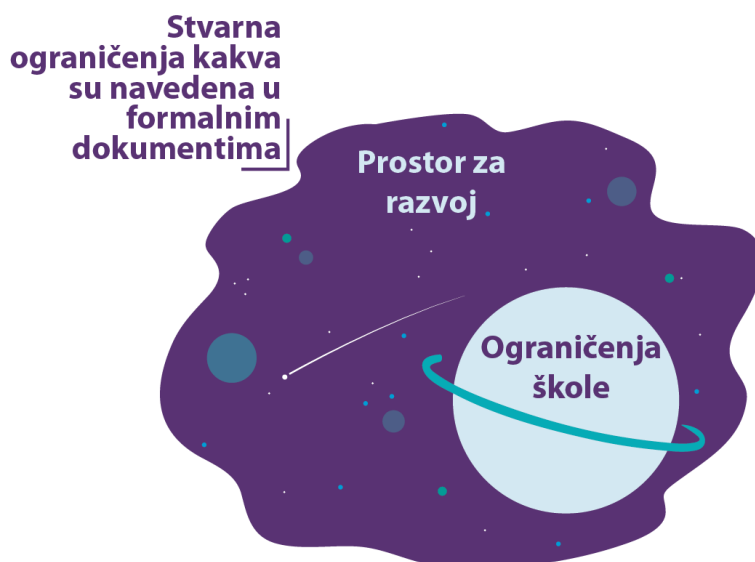
Ako niko ne poznaje glavno rješenje određenog problema, članovi školske zajednice moraju ga naći zajedno. Primjenom sveobuhvatnog pristupa, svi članovi školske zajednice mogu ponuditi svoju stručnost i zalagati se za svoje mišljenje i svoje interese. Tada rješenje može dobiti veću podršku. Ovo rješenje će imati više uspjeha, ali se može desiti i da ponekad ne rezultira očekivanim ishodom. U ovom slučaju započinje novi ciklus odlučivanja. Dijagram koji je prikazan gore odražava ovu potrebu da se problem ponovo riješi povezujući evaluaciju (faza 4) i promišljanje (faza 5) s novom analizom situacije (faza 1). Autoritarni vođa pokušao bi prikriti svoj neuspjeh, jer bi njegov ugled kao moćnika bio ozbiljno narušen. Demokratska zajednica, s druge strane, može pronaći novu snagu učenjem kroz neuspjeh (vidi dio c dolje).

Skup nadležnosti za demokratsku kulturu koje su posebno važne za rješavanje problema i odlučivanje uključuje sljedeće (vidi [Kompetencije za demokratsku kulturu](#))

**Vještine autonomnog učenja** omogućavaju osobi da stekne nova znanja i kritički procijeni informacije (CDC, str. 44). Ovo je važno kod analize nepotpunih informacija procjenom koji su podaci tačni i vjerodostojni te otkrivanjem i ispravljanjem grešaka.

**Tolerantan odnos prema dvosmislenosti uključuje**, prihvatanje složenosti, kontradikcije i nedostatka jasnoće“ i neracionalno ponašanje svih, uključujući sebe (CDC, str. 43). To omogućuje pojedincu da bude strpljiv u situaciji kada se teško pronalazi rješenje za složene i dugotrajne problemea.

U kompleksnim i nepredviđenim situacijama potrebne su **vještine i znanja analitičkog i kritičkog mišljenja** i kritičko razumijevanje svijeta (CDC, str. 44 ff., 52 ff.). One ne moraju biti ukorijenjene samo u određenom problemu, već paradoksalno i u pluralističkoj zajednici s visokim nivoom demokratske participacije. Ljudi kojima nedostaje ova vještina mogu biti skloni „autoritativnom iskušenju“



**Znanje i kritičko razumijevanje rada demokratskih institucija** ([CDC](#), str. 52) omogućuje članovima školske zajednice da razumiju institucionalni okvir i njihova prava učešća u njihovoj školi (vidi [Priručnik 3.1](#)). Konkretno, oni moraju shvatiti granice i mogućnosti koje pruža njihov institucionalni okvir (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), objavljivanje Vijeća Evrope 2007, str. 33 f; [http://www.living-democracy.com/pdf/ext/Demgoverschools\\_EN.pdf](http://www.living-democracy.com/pdf/ext/Demgoverschools_EN.pdf))

### c) Vrednovanje i promišljanje - ključ održivog razvoja škole

U modelu odlučivanja u pet faza, faze 4 (evaluacija) i 5 (odraz) su od ključne važnosti za razvoj škole i uspjeh u više aspekata.

**Učenje razmišljanjem o onome što radimo:** Sve kompetencije, uključujući i one za demokratsku kulturu, stižu se kroz praksu. Međutim, to ne uključuje i jasno razumijevanje iskustva učenja. Kroz promišljanje učenici – i ne samo učenici, već i svi članovi školske zajednice - postaju svjesni kompetencija koje su tek stekli ili primijenili, te ih integriraju u svoj način razmišljanja i djelovanja.

Procjena ishoda utiče na to da naredni procesi donošenja odluka budu efikasniji. Procjena ishoda omogućuje učesnicima da prepoznaju slabosti i pogreške, i razumiju razloge uspjeha. Moramo se fokusirati na pitanja poput sljedećeg:

- Da li je analiza stanja (1. faza) bila dobro urađena? Jesmo li imali potrebne informacije?
- Jesu li naš akcioni plan (faza 2) i njegova primjena (faza 3) riješili naš problem?
- Da li su rezultati korektni ili su barem prihvatljivi za sve grupe u našoj školskoj zajednici?
- Slažemo li se u našoj procjeni?
- ...

**Povratne informacije o učešću** i iskustvu učenja usmjerene su na proces donošenja odluka, mogućnosti za učešće i odražavaju se na ono što smo naučili radeći. Ovo je važno za sve učesnike u školskoj zajednici - učitelje, roditelje i učenike.

- Ko je skrenuo pažnju na ovo pitanje? - Ko je predložio dnevni red?
- Da li ste lično zadovoljni svojim mogućnostima učešća?
- Vjerujete li da su svi imali dovoljno prilika za učešće i izražavanje svojih stavova?
- Šta ste naučili?
- Šta biste željeli naučiti?
- Kakvo je bilo vaše iskustvo s demokratskom školskom kulturom?
- ...





*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost*

**Ključno pitanje:** *Kako škole ohrabruju učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, umjesto primjenjivanja sile i kazni?*

*Priručnik o svijesti 4:1.*

## **Kontrola ili povjerenje? Kako osigurati disciplinu učenika**

„Zapitajte se: ponašaju li se učenici drugačije kada odrasle osobe nisu prisutne? Ako je tako, zašto je to tako?“

(Bäckman / Trafford, *Demokratsko upravljanje školom*, objavilo Vijeće Evrope 2007, str. 66; [http://www.living-democracy.com/pdf/ext/Demgoverschools\\_EN.pdf](http://www.living-democracy.com/pdf/ext/Demgoverschools_EN.pdf)), )

Ako na ovo pitanje odgovorite sa „da“, možda ćete se suočiti sa problemom kako održati disciplinu u školi. Učenici se moraju pridržavati školskih pravila i odnositi se prema drugima s poštovanjem; inače škola ne može funkcionirati, a život u školskoj zajednici može ozbiljno biti narušen. Ali šta je adekvatno rješenje? Stavljanje učenika pod stalni nadzor teško je izvodivo ili poželjno, jer bi vaša škola naučila učenike da se pridržavaju pravila samo ako su pod nadzorom. Određena mjera kontrole bit će potrebna kako bi učenici ozbiljno shvatili školska pravila, ali stalni nadzor neće riješiti nijedan problem učeničke discipline.

(Pogledajte Preispitivanje discipline i reda sa demokratskog aspekta, u Obrazovanju za demokratiju; <http://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Ako ste odgovorili na gornje pitanje sa „ne“, možete se složiti sa nama da se u vašem položaju direktora škole trebate osloniti na stavove učenika, jer školska zajednica, kao i svaka druga, ne može funkcionirati bez učeničkog pristanka i opredjeljenja. Različite heterogene grupe u ovoj zajednici - učenici, nastavnici, ostali zaposleni, roditelji - svi su zainteresirani za uspjeh škole, baš kao i vi, i oni doprinose uspješnosti škole na svoje specifične načine, baš kao i vi. Istovremeno, svaki učesnik ima na umu svoje lične interese i potrebe. Ne možete kontrolirati različite grupe u školskoj zajednici, ali možete utjecati na njihovo ponašanje.



Uspjeh učenika je direktno i uspjeh nastavnika i direktora škola. Stoga se svi članovi školske zajednice oslanjaju jedin na druge. Važno je da su učenici toga svjesni i da imate povjerenja u njih umjesto da ih zastrašujete i kontrolišete. Učenici moraju razviti stav građanske svijesti i odgovornosti - ne samo da bi igrali svoju ulogu u demokratskoj školskoj zajednici, već i u demokratskom društvu u cjelini. Građanska svijest uključuje osjećaj pripadnosti zajednici, kao i osjećaj građanske dužnosti. Odgovornost predstavlja razmišljanje o nečijim postupcima i razmatranje utjecaja tih postupaka na druge. (Vidi [Kompetencije za demokratsku kulturu](#), str. 12 f., 41 f; ).

Ako vaša škola uspije izgraditi ove stavove kod svojih učenika, možete biti puno sigurniji da će se vaši učenici znati ponašati „kad nema odrasle osobe u okolini“.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost*

**Ključno pitanje:** *Kako škole ohrabruju učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, umjesto primjenjivanja sile i kazni?*

*Priručnik za pripremu 4:1.*

### **Zajedničko odlučivanje ohrabruje odgovornost i vlasništvo**

Nijedna grupa ili institucija ne može funkcionirati bez reda i zajedničkog poštivanja njegovih pravila, niti biti demokratska bez poštivanja istih (vidjeti Preispitivanje discipline i reda s demokratskog aspekta, <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Održavanje discipline ili poštivanje pravila i reda je stoga ključno pitanje u svakoj školi. Ako se disciplina održava kroz demokratsko upravljanje školom, učenici mogu puno naučiti o demokratskom građanstvu.

Demokratsko upravljanje školom preusmjerava fokus sa kontrole, na povjerenje (vidi [odjeljak o podizanju svijesti 4.1](#) ). Uključivanjem učenika prilikom donošenja pravila za školu, demokratsko upravljanje školom može podstaći učenike da se poistovjete sa pravilima škole. (Vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje Vijeća Evrope 2007, str. 60 ff;.

#### **Uključivanje učenika u izradu školskih pravila**

Često učenici raspravljaju i usvajaju pravila u svojim razredima. Učenici kroz iskustvo uče da su pravila potrebna za rješavanje problema koji nastaju zbog neprimjerenog ponašanja u učionici. Uče se i da poštuju zakone i pisana pravila, bez obzira slažu li se s njima ili ne, jer su usvojeni većinom glasova. Učešćem u kreiranju pravila za svoj razred ili školu, učenici razumiju svoju svrhu i namjeru i na taj se način identificiraju s rezultatima. „Učenici su pravi stručnjaci o tome kako bi trebalo da školska pravila izgledaju realnija i lakša za primjenu.“ ([Demokratsko upravljanje školama](#), str. 64“).



Poglavlje. 2 u priručniku za nastavnike EDC / HRE nudi poglavlje o utvrđivanju pravila u nastavi (vidi <https://www.living-democracy.com/ro/textbooks/volume-2/unit-5/>, lessons 3 and 4 ), a naslovna slika priručnika naglašava ideju škole kao demokratske mikro zajednice koja donosi svoja pravila. Zanimljivo je napomenuti da kada učenici preuzimaju inicijativu nad odlučivanjem u školi, oni imaju tendenciju da predlože strožije sankcije u odnosu na odrasle, na primjer, kada se bave čestim kašnjenjima ili ometanjima u učionici. Oni ovako mogu puno naučiti o pravičnosti kao elementarnom principu pravde, što znači da kazna ne smije biti previše blaga ili prestroga, ovisno o prijestupu i lekciji koju želimo naučiti kako učenika, tako i zajednicu u cjelini.

Kao direktor škole trebali biste biti informirani o takvim inicijativama bez uplitanja sve dok usvojena pravila na nivou razreda ne budu u skladu sa školskim zakonodavstvom i školskim pravilima.

*Demokratski stil upravljanja u školi – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost*

**Ključno pitanje:** *Kako škole ohrabruju učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, umjesto primjenjivanja sile i kazni?*

*Priručnik za akciju 4:1.*

## **Demokratsko upravljanje školom u praksi: odlučivanje o školskim pravilima**

### **Ko odlučuje šta?**

Prije nego što se raspravlja o školskim pravilima i donese odluka, od suštinskog je značaja da svi učesnici znaju svoja prava učešća. Po zakonu ili kroz dogovor vaše školske zajednice, morate imati školska pravila za učestvovanje – utvrđena internim aktima škole. Za više detalja pogledajte [Priručnik za pripremu 3.1](#).

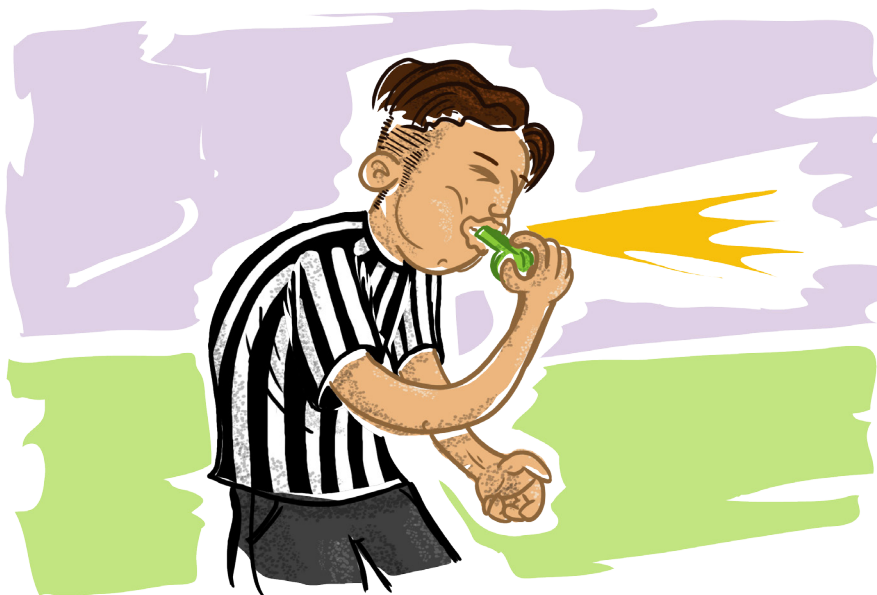
Primjer rada u demokratskom upravljanju školom: odlučivanje o školskim pravilima (prilagođeno modelu iz [Akcijskog priručnika 3.1](#)).

#### **1. Analiza stanja: Zašto su nam potrebna nova školska pravila?**

- Sa kojim se problemima susrećemo (npr. ponašanje učenika, primjena školskih pravila, efekti sankcija)?
- Zašto je ovaj problem toliko hitan da ga sada moramo riješiti?
- Koja su pravila dobro funkcionirala? Šta se može zadržati?
- Koja pravila treba mijenjati ili uvesti novo?
- ...

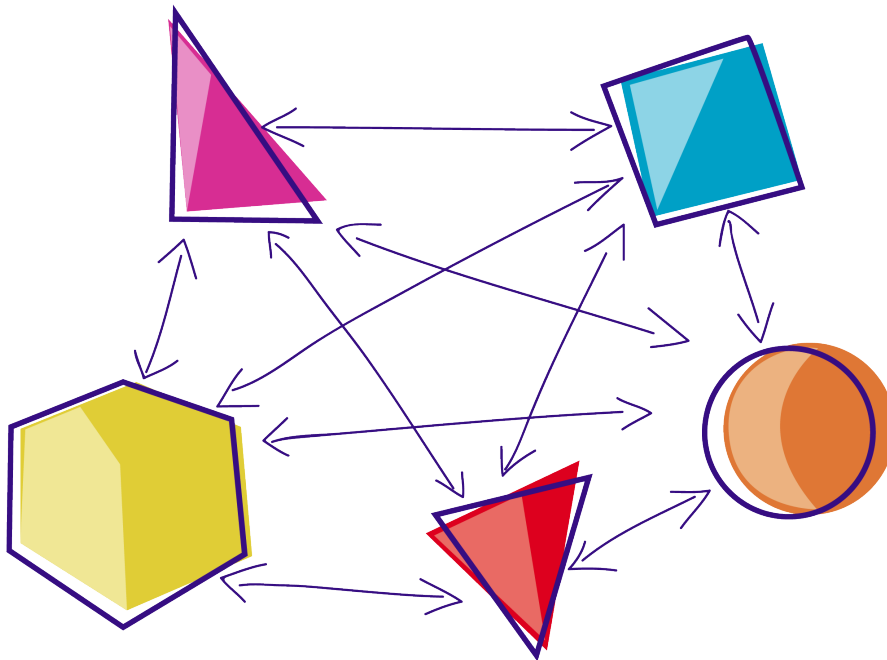
#### **2. Diskusija: Koja su rješenja moguća?**

- Kako očekujemo ili želimo da se ponašaju članovi naše školske zajednice?
- Šta je dobro školsko pravilo?
- Kako možemo poboljšati ili promijeniti naša školska pravila? (Pismena, formalizovana školska pravila ili nepisana pravila, neformalni sporazumi, žalbe na zajedničke interese i vrijednosti)
- Koje vrijednosti nam pomažu da se pridržavamo pravila?
- Koje vrste sankcija s trebaju primjenjivati?
- Da li su naša nova školska pravila u skladu sa školskim zakonodavstvom? (Npr. da li smo preuzeli odgovornosti učitelja i direktora škole?)



### 3. Zajednička odluka i primjena

- Koju opciju biramo? Rasprava među učenicima, zaposlenima i roditeljima.
- Većinu glasova čine učenici i nastavnici.
- Konačno odobrenje vijeća škole (vidi [Priručnik 3.1](#) )
- Glavni dokument potpisao direktor škole, glavni predstavnik učenika i roditelja.
- Novoprihvaćena verzija školskih pravila prikazana je na školskom web sajtu.
- Kopije ili plakati školskih pravila su izloženi u svakoj učionici.
- ...



### 4. Evaluacija rezultata

- rvi pregled rezultata odvija se nakon usaglašenog perioda.
- Je li problem riješen?
- Postoje li neočekivani efekti? Možemo li ih prihvatiti?
- Možemo li zadržati pravila? Ili bismo trebali započeti novi ciklus odlučivanja o prilagođavanju ili poboljšanju pravila?
- ...

### 5. Evaluacija procesa odlučivanja; razmišljanja i naučene lekcije

- Osjećaju li učenici, nastavnici i roditelji da su bili adekvatno uključeni?
- Da li su imali priliku da iznesu svoje stavove i ideje?
- Je li njihov doprinos imao utjecaja na rezultat?
- Da li je način na koji je odluka donesena primjer demokratskog upravljanja školom?
- Zaključci šta je dobro funkcioniralo, a šta treba poboljšati? Možemo li, ili trebamo li pronaći načine da se učenici više uključe?
- Šta su naučili učenici? (Npr. demokratske zajednice su zajednice koje uče).
- Izvršenje pozivanjem na pravila bi trebalo biti izuzetak, a ne norma. Svi članovi zajednice trebali bi dijeliti stav uzajamnog poštovanja, odgovornosti i građanske svijesti, tako da nam nije potrebna stalna kontrola i nadgledanje.
- ...

### Ravnoteža između učešća i efikasnosti

Očito je da je proces donošenja odluka u cijeloj školi, u koji su uključeni svi učesnici, posebno učenici, glavni projekat koji zahtijeva vrijeme (vidi [Akcijski priručnik 2.1](#)). Ovdje navedeni model fokusira se na učešće svih učesnika i mogućnosti učenja za učenike.

Nerealno je vjerovati da se sve odluke u školskom životu mogu donijeti na takav način, jer ni direktori škole, ni učitelji, ni roditelji tako teško mogu ispuniti svoje profesionalne obaveze. Štaviše, većina učenika vjerovatno bi izgubila zainteresovanost. Stoga se mora naći ravnoteža između učešća učesnika u školi i njene efikasnosti kao obrazovne ustanove.

Ova ravnoteža se može postići sljedećim sredstvima:

- Nisu svi učesnici u školi aktivno uključeni u mnoge, ako ne i u većinu procesa donošenja odluka. Glavni dio školske administracije i nastavnih aktivnosti i dalje će ostati odgovornost direktora i nastavnika. Kvalitet demokratskog upravljanja školom očit je u razmjeni informacija i slušanju povratnih informacija.
- Institucionalizirani okvir predstavničke demokratije (vidi [Priručnik o pripremi 3.1](#)) smanjuje vremensko opterećenje za veliku većinu školske zajednice, dok su odluke direktora škole i osoblja otvorene za kritičko razmišljanje i raspravu.
- Projekti za učešće, velikih razmjera, koji uključuju sve zainteresovane su prikladni kad god neko pitanje direktno utiče na interese učenika i njihove potrebe. Tada učenici preuzimaju ulogu stručnjaka.
- Stoga bi se jedan ili više glavnih projekata učešća trebao provoditi svake školske godine. To bi moglo uključivati verziju „odozgo prema dole“, poput diskusije između direktora škole, osoblja i glavnih predstavnika učenika i roditelja. To bi mogla biti i verzija „odozdo prema gore“, kao što je inicijativa za utvrđivanje dnevnog reda učenika (vidi [Priručnik 3.2](#)). U ovom slučaju, direktori i nastavnici trebali bi potvrditi i podržati inicijativu učenika za doprinos demokratskoj školskoj kulturi, bez obzira slažu li se sa idejama učenika ili ne.