

ODG/OLJP ZA RAVNATELJE



Osviještenost

Razumijem
svoju ulogu

Priprema

Svi na brod

Akcija

Demokratske
odluke

UKOVOĐENJE



Školsko rukovođenje

Razvojni procesi u odgoju i obrazovanju zrcale izazove u današnjem društvu, kao što su uključivanje, integracija migranata, obrazovanje za demokraciju i ljudska prava, suočavanje s globalnom konkurencijom i provedbu projekata obrazovnih reformi.

Tradicionalni paternalistički model ravnatelja škole zastario je. Ravnatelj škole kao usamljeni borac i donositelj odluka, ne može pratiti takve izazove i promjene. Složenost i dinamika suvremenog društvenog, ekonomskog i političkog razvoja, zahtijeva suradnju i sudjelovanje svih dionika i članova zajednice, kako na školskoj tako i na državnoj razini.

Stoga Vaš uspjeh kao ravnatelja škole ovisi o Vašoj školskoj zajednici - o spremnosti Vašeg osoblja, učenika i roditelja na suradnju i prihvaćanje odgovornosti. Kao ravnatelj, djelujete u mreži koja uključuje lokalnu zajednicu, medije, donatore, školske vlasti i druge škole, stoga Vaš angažman, bilo unutar ili izvan škole, zahtijeva vještu komunikaciju i suradnju. Nitko ne dovodi u pitanje Vaš položaj i odgovornost kao voditelja škole. Naprotiv, Vaša je uloga važnija nego ikad. Sada imate zadatak da delegirate odgovornost, da koordinirate razvojne projekte škole, da istražite granice i mogućnosti unutar zakonskog okvira i da budete uzor Vašim nastavnicima i učenicima.

Demokratsko upravljanje školom kao cjelovit školski pristup podržava Vas u Vašoj širokoj ulozi i odgovornosti. Demokratsko upravljanje školom pruža svim zainteresiranim stranama mogućnost da razmjene svoju stručnost i da prihvate odgovornost. Dakle, podjela tereta podržava Vašu ulogu ravnatelja. Međutim, proširenje odgovornosti uključuje više sudjelovanja i obrnuto. U značajnoj mjeri demokratsko upravljanje školom je zajedničko upravljanje školom i odlučivanje.

Demokratsko školsko vodstvo daleko nadilazi prava i odgovornosti definirane u formalnom okviru školskih zakona. Njegovi neformalni „mekani“ elementi potiču način razmišljanja, zajedničkog života i rada - demokratsku školsku kulturu. Škola je prva ustanova u koju učenici ulaze tijekom svog života i demokratska će ih kultura unutar ove ustanove educirati o demokratskom građanstvu i ljudskim pravima. Demokratska školska kultura je najvrjedniji doprinos koji škola može dati održivosti demokracije i ljudskih prava u društvu i na državnoj razini. Stoga demokratsko upravljanje školom nudi Vašim učenicima jedinstvenu priliku za učenje - vježbanje elemenata demokratskog građanstva u ranoj dobi, doživljajno i iskustveno učenje primjereno njihovoj dobi, stupnju razvoja i razumijevanja.

Ovaj priručnik istražuje demokratsko upravljanje školom, integrirano u demokratsku kulturu škole i zamišljen kao cjelovit školski pristup, u četiri teme. 1. tema, *Demokratski stil upravljanja školom*, usredotočena je na ulogu demokratskog voditelja škole i timskog igrača. 2. tema uključuje model *kompetencija za demokratsku kulturu* Vijeća Europe. Te kompetencije uključuju stavove, vrijednosti, vještine, znanja i razumijevanja koja doprinose takvoj kulturi demokracije. U vezi s tim postavlja se pitanje kako se te kompetencije mogu steći praktičnim iskustvom. U 3. temi *razmatra se demokratsko upravljanje školom* kao cjelovit školski pristup i pokazuje kako to funkcionira u praksi. 4. tema usmjerena je na *disciplinu kroz odgovornost* i usredotočena je na osjetljivo pitanje učeničke discipline u školi. Tvrdi se da je poticanje učenika na preuzimanje odgovornosti plodniji pristup od utjerivanja discipline silom i strahom.

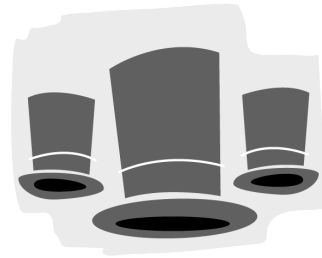
Demokratsko upravljanje školom - 1. tema: Demokratski stil vođenja škole

Refleksija o ulozi ravnatelja škole: Kako razvijati demokratsku kulturu škole??

1.1. Uručak za osviještenost

Refleksija o Vašoj ulozi ravnatelja škole: razvijanje (više) demokratske kulture u školi

Demokratsko upravljanje školom je izazov i školi je potrebno vrijeme da postigne taj cilj. **Morate nastaviti s malim koracima, a ne s velikim.** Ovaj alat pomaže u procjeni Vaše uloge ravnatelja škole. Identificirajte koji se ciljevi odnose na Vas. Kratkoročni ciljevi opisuju manje korake koje možete odmah poduzeti..



Kratkoročni ciljevi	Srednjoročni ciljevi	Dugoročni ciljevi
Ravnatelj škole suzdržava se od izrazito autoritarnih izraza.	Ravnatelj škole komunicira sa školskom zajednicom na otvoren i prijateljski način (načelo reverzibilnosti).	Međusobno razumijevanje između ravnatelja škole, osoblja i ostalih dionika.
Ravnatelj škole navodi razloge svoje fokusiranosti na posebna pitanja.	Ravnatelj škole predstavlja pravila i probleme koji se tiču osoblja.	Predstavnici osoblja, učenika i roditelja uključeni su u utvrđivanje plana za donošenje odluka.
Ravnatelj škole objašnjava svoje zakonske odgovornosti i ograničenja.	Ravnatelj škole sluša i razmatra prijedloge učitelja o tome kako organizirati školu.	Ravnatelj škole, učitelji i učenici planiraju i provode projekte za razvoj škole.
Ravnatelj škole objašnjava učiteljima ciljeve koje ima u vidu.	Ravnatelj škole razgovara s učiteljima o alternativnim opcijama u odlučivanju	Predstavnici osoblja, učenika i roditelja uključeni su u odlučivanje.
Ravnatelj škole objašnjava svoje brige prilikom ocjenjivanja rada i ponašanja nastavnika.	Ravnatelj škole delegira odabrane zadatke pojedinim učiteljima.	Osoblje, učenici i roditelji preuzimaju svoj udio u odgovornosti za razvoj i rad škole.
Ravnatelj škole objašnjava svoje metode rješavanja sukoba.	Ravnatelj škole izbjegava autoritativno korištenje moći za rješavanje sukoba.	Rješavanje konflikata suradnjom i komunikacijom.

Ovaj alat izrađen je na temelju lekcije *Kako razviti demokratsku atmosferu u učionici*
<https://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

Demokratsko upravljanje školom - 1. tema: Demokratski stil vođenja škole

Ključno pitanje: *Kako ravnatelj škole može podržati demokratsku kulturu škole?*

Uručak 1.2. Osviještenost:

Stilovi upravljanja školom

Je li demokracija najbolji način odgovora na izazove s kojima se suočava naše društvo? Postoje li bolje alternative? Rasprava o ovom pitanju traje od davnina do danas. Ono što se odnosi na društvo, odnosi se i na škole. Ako zagovaramo demokratsko upravljanje školom, potrebno je razmotriti alternative. Pogledajmo četiri glavne vrste upravljanja.

Autokratski vođe imaju tendenciju da sve odluke donose sami. Oni će tvrditi da je to najučinkovitiji stil za izvršavanje mnogih zadataka u kratkom vremenu. To je uistinu snaga autokratskog vodstva, no njegova je slabost u tome što se odlukama mogu suprotstavljati nezadovoljni pojedinci ili ih dovoditi u pitanje, što povećava vjerojatnost sukoba i odbijanje suradnje. Autokratski vođe podcjenjuju u kojoj mjeri ovise o drugima. Školska pravila koja se nameću bez rasprave češće se ignoriraju, što je kontraproduktivno u postupanju s nedolichnim ponašanjem i maltretiranjem koje se može pojaviti kao problem u školi. Autokratsko vodstvo često slijedi status quo i zadane konvencije, nudeći vrlo malo u smislu inovacija i razvoja. Akademski rezultati su loši u školama s autokratskim vodstvom jer specifične potrebe učenika za podrškom i poticanjem dobivaju malo pozornosti.

Laissez-faire vodstvo karakterizira nedostatak jasno definiranih postupaka za donošenje odluka i slabo uključivanje lidera u procese donošenja odluka. Vrijeme za rasprave nije jasno ograničeno pa je učinkovitost odlučivanja i upravljanja školama slaba. S druge strane, snaga ove vrste vodstva je nizak stupanj agresije i sukoba u školskoj zajednici.

Paternalistički vođe djeluju kao roditeljske ličnosti brinući o svojim podređenima kao roditelj, ne dajući im nikakvu odgovornost ili slobodu izbora. U ovoj vrsti vodstva, vođa pokazuje brigu i brine o svom osoblju. Zauzvrat očekuje povjerenje, odanost i poslušnost. Očekuje da će se učitelji potpuno posvetiti onome u što vođa vjeruje i suzdržati se od donošenja vlastitih izbora ili samostalnog rada. Očekuje se da će nastavnici ostati zaposleni u istoj školi duže vrijeme kako bi ojačali lojalnost i povjerenje. Paternalističko vodstvo obično dijeli osoblje jer će ravnatelj škole svoje omiljene učitelje nagraditi za njihovu odanost posebnim tretmanom i prilikama poput projekata, izleta, obuke itd.

Demokratski stil vođenja nudi potencijal za prevladavanje slabosti koje se javljaju kod druge vrste vodstava. Demokratski vođa škole osigurava da su svi članovi školske zajednice uključeni u proces donošenja odluka, ali će sudjelovanje varirati ovisno o kontekstu. Učenici neće sudjelovati u svakoj odluci, a voditelj ne mora uvijek imati posljednju riječ. U nekim se slučajevima može ograničiti na postizanje dogovora među zaposlenicima ili cijelom školskom zajednicom ili prihvatiti odluku koju ne podržava.

Upravljanje i odgovornosti su podijeljeni, a često postoje i voditelji podskupina. Što više članova školske zajednice sudjeluje u tom procesu - ravnatelj škole, osoblje, učenici, domaćice, uredsko osoblje, možda i roditelji i vanjski dionici, jasnija će biti slika različitih interesa, pogleda i vrijednosti. Snaga demokratskog upravljanja školom leži u njegovom potencijalu za donošenje odluka i rješenja koja su široko prihvaćena i podržana pod uvjetom da su uzeti u obzir svi interesi i upiti. Trud koji je potreban učenicima da razviju svoj potencijal punog sudjelovanja u različitim skupinama u školskoj zajednici, može biti poprilično obeshrabrujuć, ali je koristan. Školska zajednica može razviti demokratsku školsku kulturu s otvorenom i prijateljskom atmosferom. Njegovi će članovi biti motiviraniji i predaniji, napredovat će formalna i neformalna komunikacija, uključujući i ravnatelja škole i školsku zajednicu. Disciplina će se poboljšati ako se učenici osjećaju odgovornima za svoje učenje i za svoju školu. Škola će postizati više akademske rezultate prilagodbom raznolikim sposobnostima i talentima svojih učenika.

Stoga demokratsko upravljanje školom ima snažan potencijal kao i izazove. Što više članova sudjeluje, složeniji će biti procesi rasprave, dogovora i odlučivanja. Autokratski prečaci do učinkovitog donošenja odluka mogu se tada činiti privlačnom alternativom. Tvrdimo da je vrijedno nastojati se baviti ovom složenošću jer bi Vaši učenici trebali naučiti napredovati u ambivalentnim i nejasnim situacijama (vidi Kompetencije za demokratsku kulturu, str. 43; [Competences for democratic culture](#), p. 43). Škole pod demokratskim vodstvom podržavaju svoje društvene zajednice tako što školuju učenike da postanu građani koji su kompetentni i sigurni te mogu sudjelovati u kontroverznim i dinamičnim procesima odlučivanja (see, p. 43).

Demokratsko školsko vodstvo - 1. tema: Demokratski stil vođenja škole

Ključno pitanje: *Kako ravnatelj škole može održati demokratsku školsku kulturu?*

1.1. Uručak za pripremu:

Važnost refleksije i povratnih informacija: Istražite profil svog tima zajedno

Alat za promišljanje uloga u timu temeljen na Meredith Belbin (<https://www.belbin.com/>)

U demokratskom upravljanju školom, Vaši zaposlenici bi u idealnom slučaju trebali formirati tim. Svaki će učitelj predstaviti svoj karakter i specifične talente. Međutim, moguće je oblikovati skupine tipičnih načina ponašanja ili uloga koje ljudi žele razvijati u timu.

Idealan timski model uključuje devet različitih uloga. Svaka od uloga ključna je za uspjeh tima. Svaka uloga ima svoje snage i slabosti, a kako možda nećete moći mijenjati ljude, uravnoteženje njihovih snaga i slabosti preko uloga drugih članova tima ključ je uspjeha tima. Ovaj model uloga timskih igrača može pomoći Vašem osoblju da razmisli o svojoj suradnji i utvrdi razloge svog uspjeha, svoje neuspjehe i probleme kao tima. Ovaj će alat možda pomoći i Vama i Vašem osoblju da procijenite međusobno viđenje i razjasnite svoje uloge.

Uloge	Jakosti	Slabosti
Koordinator	Koordinatori su vođe orijentirane na osobu. Oni su pouzdani, dominantni i posvećeni timskim ciljevima. Ovi pozitivni mislioci cijene napore ostalih članova tima, slušaju druge i imaju svoje stajalište.	Koordinatori mogu prekomjerno prenijeti zadatke drugima, ostavljajući sebi malo posla.
Oblikovatelj (Shaper)	Oblikovatelji su energični vođe usmjereni na zadatak s visokom motivacijom za postizanje cilja i pobjedu. Zalažu se za uspjeh i poticat će ostale u postizanju ciljeva tima.	Oblikovatelji mogu biti agresivni u svom pokušaju da dovrše stvari i postignu ciljeve. Ako su u timu dva ili tri oblikovatelja, mogu dovesti do sukoba i zakulisne borbe.
Tvorac ideja (Plant)	Tvorce ideja karakterizira visoki IQ i introvertiranost, a istovremeno su dominantni i originalni. Skloni su radikalnom pristupu i više se bave glavnim pitanjima nego detaljima.	Tvorci ideja uglavnom zanemaruju praktične detalje i perspektive. Mogli bi biti zaboravni.
Istražitelj resursa (Resource investigator)	Istražitelji resursa 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 vezama i istraživanju resursa izvan skupine.	Istražitelji resursa obično gube interes nakon što ih je u početku fascinirala ideja. Njihove su ideje manje inovativne i možda će previdjeti svoj zadatak u tome.
Izvođač (Implementer)	Izvođači su disciplinirani, praktični, pouzdani i tolerantni. Karakterizira ih niska anksioznost i rade za tim na praktičan, realan način. Izvođači se okreću obavljanju zadataka koje drugi ne žele obavljati i rade ih dobro.	Izvođači su konzervativni, nefleksibilni i sporo odgovaraju na nove mogućnosti.

Timski radnik (Team worker)	Timski radnici su društveni i pozitivno utječu na ostale članove tima. Oni drže timski duh i dopuštaju ostalim članovima da učinkovito daju svoj doprinos. Često imaju diplomatske vještine, dobar smisao za humor i dobri su slušatelji.	Timski radnici imaju tendenciju da budu neodlučni u kriznim trenucima i nagnju raditi stvari koje bi mogle povrijediti druge.
Kompletni finiše (Complete finisher)	Kompletni finišeri obraćaju pozornost na detalje i temeljito ispunjavanje zadataka. Dosljedni su, marljivi i odgovorni.	Kompletni finišeri su perfekcionista skloni pretjeranoj anksioznosti i ekstremnosti. Ne vole delegirati zadatke.
Promatrač evaluator (Monitor evaluator)	Promatrači evaluatori često su razboriti, oprezni i inteligentni. Doprinosu najviše kada se trebaju donijeti važne odluke. Oni su kompetentni u analizi i ne zavaravaju se emocijama.	Promatrači evaluatori mogu biti dosadni ili prekritični. Nisu dobri za inspiraciju drugih i obično su spori u odlučivanju.

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

Demokratsko upravljanje školom - 1. tema: Demokratski stil vođenja škole

Ključno pitanje: *Kako ravnatelj škole može podržati demokratsku kulturu škole?*

1.1. Uručak za akciju:

Uključivanje dionika u upravljanje školom

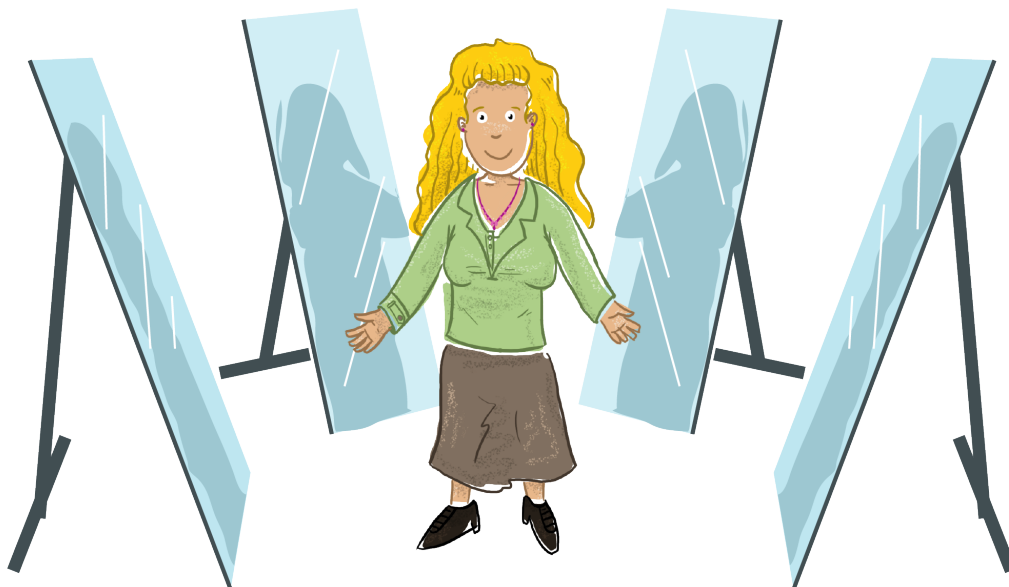
Sljedeći su prijedlozi izrađeni prema priručniku Demokratsko upravljanje školama; [Democratic governance of schools](#) (u nastavku DUŠ) autora Elisabeth Backman i Bernard Trafford, Izdavaštvo Vijeća Europe 2007, str. 51 - 59

U demokratskoj školskoj zajednici važno je da svi dionici imaju priliku sudjelovati. Oni trebaju biti uključeni u komunikaciju, umrežavanje, raspravu i donošenje odluka. Uključivanjem lokalnih zajednica, Vaša škola pokazuje da ne želi sebe izdvajati, već igrati aktivnu ulogu u društvu. Članovi školske zajednice su akteri, a ne gledatelji bilo da su u prostorijama škole ili aktivno brane demokraciju u društvu, ako je potrebno (vidjeti DUŠ, [DUŠ](#), str. 51).

Kao ravnatelj škole i dionik, ključni ste u pokretanju, uokvirivanju i poticanju svih ostalih skupina dionika da igraju svoju ulogu. Ta je uloga izazovna jer je često broj osoblja, učenika i zaposlenika, često jednak broju zaposlenih u kompanijama srednje veličine. S druge strane, postoje vanjski dionici poput roditelja, školskih vlasti, lokalnih kreatora politika i donatora. Kao ravnatelj škole, ne možete kontrolirati ponašanje bilo koje od ovih skupina, ali možete apelirati na njihov zajednički interes za uspjeh škole. Stoga, Vaš osobni i profesionalni ugled je presudan u pokušaju da uključite sve dionike u život škole, p. 51).

Osvrnite se na Vaš ugled kao ravnatelja škole

Vi ste ključni dionik. U velikoj mjeri ovisi o Vama do koje će razine ostali članovi i skupina aktivno preuzeti odgovornost u školskoj zajednici. Stoga biste trebali procijeniti svoj osobni i profesionalni ugled jer presudno utječe na Vaše odluke i postupke (pogledajte [Uručak 1.1. o osviještenosti](#), i [DUŠ](#), str. 52, 56).



U interakciji s unutarnjim i vanjskim dionicima djelujete kao umreživač. Trajno komunicirate s nastavnicima, učenicima, roditeljima i zaposlenicima u školi, kako u formalnom tako i u neformalnom kontekstu. Redovito ste u kontaktu s lokalnim kreatorima politika, predstavnicima školskih vlasti i donatorima koji očekuju Vašu pozornost. Pokušajte utvrditi njihove zajedničke interese na koje možete apelirati.

Zapitajte se: Zašto sam želio postati ravnatelj škole? Kakvu školu i kakvo društvo želim? S pitanjima poput ovih može se stvoriti jasnija ideja o vizijama koje vode Vaše postupke kao ravnatelja škole (vidjeti [DUŠ](#), str. 47).

Unutarnji dionici

Život škole kao zajednice uključuje formalne i neformalne okvire koji zahtijevaju od ravnatelja, učitelja i učenika da se ponašaju u određenim ulogama, ali također nude i različite mogućnosti. Učiteljska/nastavnička vijeća, nastava, roditeljski sastanci, formalni su konteksti. Razgovori tijekom odmora u hodniku ili školskom dvorištu neformalni su konteksti.

Ako vam sljedeći prijedlozi izgledaju uvjerljivo, možete ih početi odmah provoditi.

Prvi koraci u uključivanju učitelja i učenika

- Opskrbite učitelje relevantnim informacijama prije sastanka osoblja, dajući im priliku da formiraju svoje mišljenje (vidi [DUŠ](#), str. 36).
- Potaknite nastavnike da izraze svoje mišljenje na sastancima osoblja. Poslušajte njihovu raspravu i odredite člana osoblja za predsjedatelja.
- Poduprite članove osoblja koji žele uspostaviti mreže s društvom i vanjskim stručnjacima (vidi [DUŠ](#), str. 54).
- Napustite svoj ured tijekom stanke i za vrijeme ručka kako biste se upoznali sa svojim učiteljima i učenicima. Ne podcjenjujte ono što Vam je rečeno u neformalnom kontekstu jer učitelji obično imaju na umu neki prijedlog kad Vam se obrate (vidi [DUŠ](#), str. 57).
- Pokušajte upamtiti što više učenika po imenu. Na primjer, ravnateljica škole u Ukrajini to je postigla malim koracima pozivajući sve učenike u skupinama na popodnevni čaj u svom uredu.

GNapredne mjere za uključivanje dionika

- Identificirajte rutinske zadatke i dodijelite ih osoblju, možda u početku tijekom određenog vremenskog razdoblja. Ako nastavnicima pružite više uvida u školsku administraciju, ostat će Vam više vremena za fokusiranje na važna pitanja. Preuzimajući veću odgovornost, Vaše će se osoblje snažnije poistovjetiti sa svojom školom (vidi [DUŠ](#), str. 58). Darujte svojim učiteljima povjerenje, umjesto da ih kontrolirate.
- Povećajte ili poboljšajte mogućnosti za nastavnike i učenike da se sastaju izvan učionice, poput zajedničkih kafeterija, objekata za ručak i rekreacijskih područja (vidi [DUŠ](#), str. 48). Za više ideja pogledajte teme o prehrani i tjelesnim aktivnostima na mrežnoj stranici za ravnatelje škola.
- Formirajte tim učitelja i učenika kako biste stvorili atraktivnu početnu stranicu svoje škole. Vaša mrežna stranica može služiti demokratskoj školskoj zajednici pružanjem informacija o aktualnim temama i problemima. Pozovite sve dionike da doprinesu ovoj mrežnoj stranici.
- Pozovite roditelje, upravu škole, lokalnu upravu (donositelje politika), donatore i/ili medije u Vašu školu. Dogovorite sastanke sa svojim osobljem i učenicima. Rasprava: Kakva je škola najbolja za ovu zajednicu? Kakva vrsta obrazovanja najbolje priprema naše učenike za njihovu budućnost? Zašto je važno da škola bude primjer demokratske kulture?

Dodatne ideje o uključivanju dionika u školu potražite u Temama 2 - 4.

Demokratsko upravljanje školom - 2. Tema: Kompetencije za demokratsku kulturu

Ključna pitanja: Na koje se kompetencije oslanja demokratsko društvo? Kako ih se može steći i vježbati u školi?

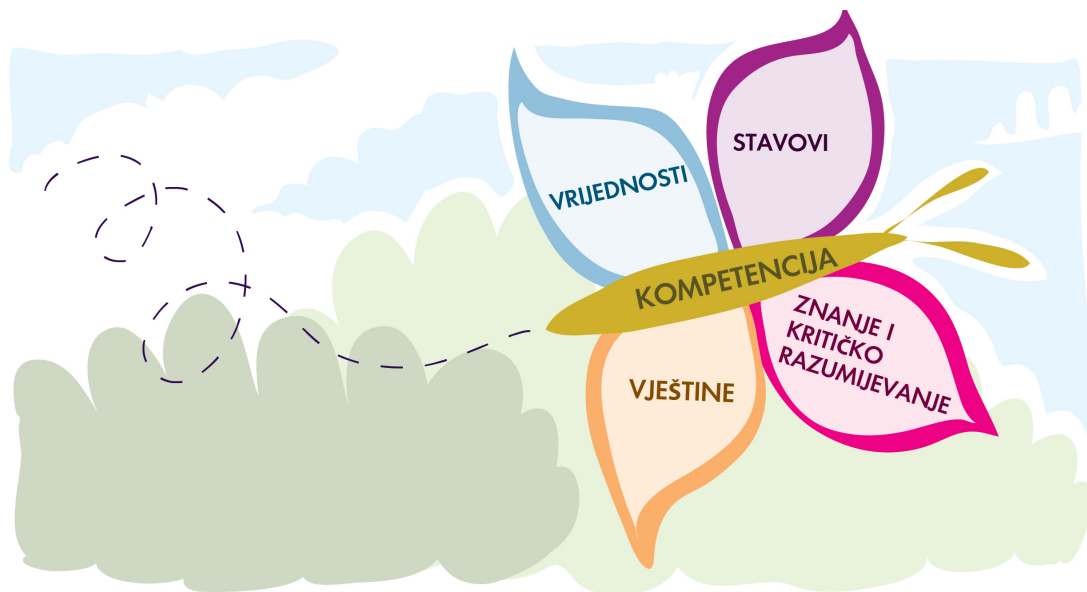
Uručak 2.1. Osviještenost:

Kompetencije za demokratsku kulturu (KDK) - razvoj perspektive za školu i društvo

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

„Demokratska kultura” je složen pojam i stoga je teško upotrebljiv za praktičare. Projekt pokrenut od strane Vijeća Europe (2014. - 2017.) pokušao je riješiti ovaj problem razvijajući model kompetencija za opisivanje različitih dimenzija demokratske kulture i preciziranje kompetencija koje pridonose demokratskom kulturnom identitetu osobe.

Model kompetencija Vijeća Europe, Kompetencije za demokratsku kulturu, uključuje četiri dimenzije - vrijednosti, stavove, vještine i znanje i razumijevanje. Izraz „kompetencija” definira se kao „sposobnost osobe za pokretanje i razvijanje odgovarajućih vrijednosti, stavova, vještina, znanja i/ili razumijevanja da na odgovarajući i učinkovit način odgovori na zahtjeve, izazove i mogućnosti ... u određenom kontekstu” (Kompetencije za demokratsku kulturu, str. 23; ([Competences for democratic culture](#), p. 23).



Model kompetencija za demokratsku kulturu usvojio je Odbor ministara u Vijeću Europe i time odobrio da se koristi u svim obrazovnim ustanovama u Europi.

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 ravnatelj škole i Vaši učitelji ste uzori koji učenicima demonstriraju obrasce ponašanja i kompetencije koje promiču demokratsku kulturu ili djeluju protiv demokratske kulture u Vašoj školi. Stoga je važno za Vas i Vaše osoblje da razmišljate o porukama koje komunicirate svojim ponašanjem. Gore navedeni model kompetencija za demokratsku kulturu može poslužiti kao smjernica.

Model Vijeća Europe za demokratsku kulturu obuhvaća sljedeće kompetencije:

Vrijednosti

- Vrednovanje ljudskog dostojanstva i ljudskih prava
- Vrednovanje kulturne raznolikosti
- Vrednovanje demokracije, pravde, poštenja, ravnopravnosti i vladavine zakona/prava

Stavovi

- Otvorenost prema kulturnoj drugosti i drugim vjеровanjima, svjetonazorima i praksama
- Poštovanje
- Građanski duh
- Odgovornost
- Samoučinkovitost
- Tolerancija dvoznačnosti

Vještine

- Autonomne vještine učenja
- Vještine analitičkog i kritičkog razmišljanja
- Vještine slušanja i opažanja
- Empatija
- Fleksibilnost i prilagodljivost
- Jezične, komunikacijske i višejezične vještine
- Vještine suradnje
- Vještine rješavanja sukoba

KZnanje i kritičko razumijevanje

- Znanje i kritičko razumijevanje sebe
- Znanje i kritičko razumijevanje jezika i komunikacije
- Znanje i kritičko razumijevanje svijeta (uključujući politiku, pravo, ljudska prava, kulturu, druge kulture, religije, povijest, medije, gospodarstvo, okoliš i održivost)

Ovaj zbir kompetencija za demokratsku kulturu služi kao preporučeni okvir koji koristimo u svim nastavcima materijala za ravnatelje škola na ovoj mrežnoj stranici.

Demokratsko upravljanje školom - Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu

Ključna pitanja: *Na koje se kompetencije oslanja demokratsko društvo? Kako se mogu steći i prakticirati u školi?*

Uručak 2.1. Priprema:

Podrška učenicima u stjecanju kompetencija za demokratsku kulturu (KDK)

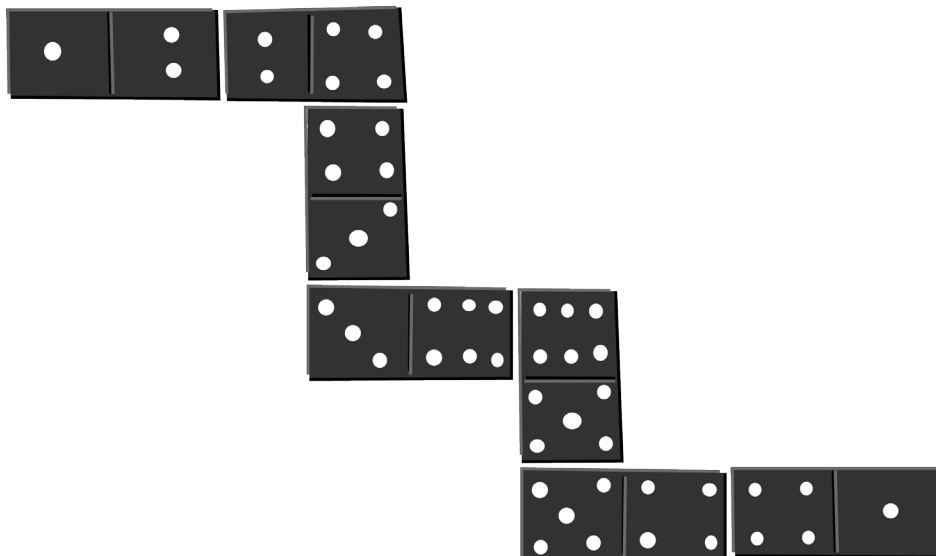
Učenici stječu kompetencije za demokratsku kulturu u klasterima, holistički, povezujući vrijednosti, vještine, stavove te znanje i razumijevanje. Oni stječu kompetencije razvijajući ih u akciji i međusobnoj suradnji. Iz toga slijedi pitanje što nastavnici i ravnatelj škole mogu učiniti da bi zadovoljili potrebe svojih učenika za učenjem. Ovaj se priručnik usredotočuje na odlučujući utjecaj poticajne metodologije i obrazovnog okružja za razvoj kompetencija demokratske kulture. Detaljnije informacije potražite u Preporučenom okviru Kompetencija za demokratsku kulturu, 3. knjiga, Upute za primjenu, str. 92 f.; [Competences for Democratic Culture, Vol. 3, Guidance for Implementation](#), p. 92 f.

Na razini razreda

- Nastavnici mogu stvoriti „otvoreno, participativno okružje s međusobnim poštovanjem u učionici” koje učenicima nudi siguran prostor za učenje. Ovdje mogu slobodno izraziti svoja gledišta i emocije.
- Nastavnici mogu stvoriti mogućnosti učenicima da preuzmu odgovornost za svoje učenje i sudjelovanje u planiranju lekcija.

Na razini škole

- Učitelji/nastavnici mogu međupredmetno kroz obrazovne teme surađivati kako bi olakšali oblike suradničkog učenja.
- Učitelji/nastavnici mogu surađivati na uključivanju KDK-a u kurikulume i osigurati ravnopravnost za sve učenike.
- Učitelji/nastavnici mogu „stvoriti prilike učenicima za stjecanje pozitivnog iskustva o kvalitetnom sudjelovanju kroz projekte u kojima su iskustva usredotočena na pitanja od važnosti za učenike “ (vidi povijest slučajeva u [3.1. Uručak o osviještenost](#)). Učitelji mogu potaknuti učenike da sudjeluju u procesima donošenja odluka, kako u školi (vidi temu 3), tako i u lokalnoj zajednici (učenička gradska vijeća).
- Učitelji/nastavnici mogu organizirati izvannastavne aktivnosti o aspektima ODG/OLJP.
- Učitelji/nastavnici mogu organizirati ODG/OLJP projekte, npr. Projekt građanin, debatna društva vidi <https://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>



Na razini škole, ravnatelj igra ključnu ulogu u stvaranju poticajnog okružja za učenje i prilika za učenje KDK-a poticanjem, podrškom i koordinacijom. Na primjer, učenje KDK-a moglo bi se redovito uključiti u dnevni red sastanaka odgojno-obrazovnih djelatnika.

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

- jezične vještine, poput osposobljenosti za jasno i kratko izražavanje;
- samoefikasnost i empatiju;
- toleranciju prema dvosmislenosti;
- vrednovanje demokracije i poštenja;
- znanje i kritičko razumijevanje teme o kojoj se raspravlja.

Demokratsko upravljanje školom - 2. tema: Kompetencije za demokratsku kulturu

Ključna pitanja: *Na koje se kompetencije oslanja demokratsko društvo? Kako se mogu steći i prakticirati u školi?*

2.1. Uručak za akciju:

Izjava o školskoj misiji - projekt cijele škole

Izjava o školskoj misiji - Reci to kratko i jednostavno (RKJ)

Mnoge obrazovne ustanove i škole, ali i poslovne tvrtke i vladine institucije koriste izjave o misiji. Izjava o školskoj misiji nešto je poput vizitkarte za vanjske partnere i referentna točka za svakodnevni rad u školi, podsjetnik na zajedničku viziju školske zajednice i vodilja za djelovanje.

Izjava o školskoj misiji treba slijediti načelo RKJ - Reci to kratko i jasno. Ukratko, kad se obraćamo osobama koje nisu iz odgojno-obrazovne struke, izjava o viziji ukazuje im na razvojnu perspektivu ili ključna načela koja određuju profil škole. Izjava o misiji ne objašnjava razloge zbog kojih je donesena, niti pruža sve informacije o provedbi. Izjava o misiji trebala bi biti ambiciozna, ali cilj ne bi trebao biti neostvariv. Izjava o misiji otvorena je za izmjene, ali bi izgubila vjerodostojnost kad bi se često mijenjala.

Vidi

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

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

Usredotočite se na jedno jednostavno pitanje tijekom sijevanja ideja

Školska zajednica je heterogena. Ona okuplja dvije ili tri generacije: odgojno-obrazovne profesionalce, djecu i adolescente. Ako uključimo i roditelje, školska zajednica nalikuje mikrokozmosu raznolikosti i pluralizma u društvu u cjelini. U takvim modernim društvima izazov za demokraciju je osigurati da svi građani, bez obzira na njihovu pozadinu, budu angažirani i razumiju što je na dnevnom redu jer bi inače odlučivanje postalo privilegija elite specijalista.

Dakle, proces kreiranja izjave o misiji škole trebao bi započeti fazom „sijevanja ideja” unutar svake skupine - tima školske uprave, učitelja, učenika i roditelja. Za proces „sijevanja ideja” važno je odabrati jedno značajno pitanje za sve skupine. Za oblikovanje poruke o misiji koja ističe jedan ključni cilj, dovoljno je jedno jednostavno otvoreno pitanje kao što je „Što čini školu dobrom?” Pitanje mora omogućiti svakom članu školske zajednice da odgovori na temelju razine razumijevanja i njihovog osobnog ili profesionalnog iskustva. Drugim riječima, svatko bi trebao biti u mogućnosti djelovati kao stručnjak. Ravnatelj škole i osoblje trebali bi razgovarati o izboru i formulaciji ključnog pitanja i razmotriti učinak izjave o misiji škole.

Sastanak iznošenja ideja započinje prijedlozima i interesima svih pojedinaca. Za očekivati je da će veliki broj ulaznih ideja i podataka pokazati pluralizam školske zajednice. Da bi se došlo do jedne jednostavne izjave, potreban je proces sažimanja na osnovi prioriteta, baš kao i kod demokratskih odluka i odlučivanja. U ODG/OLJP, izloženi su različiti modeli o tome kako organizirati proces iznošenja ideja. Prikladni su za učenike svih dobnih skupina, učitelje, upravu škole i roditelje. Kao što je gore predloženo, čitav proces iznošenja ideja usredotočen je na isto pitanje u svakoj skupini.

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

Okvir za raspravu i odlučivanje

Koristite institucionalni okvir koji je uspostavljen u Vašoj školi (pogledajte [3.1. Uručak za pripremu](#)). U suprotnom slijedite ove upute za stvaranje ad-hoc skupina. Izabrano vijeće učitelja, učenika i roditelja, kojim predsjeda ravnatelj škole, obavezno treba usvojiti nacrt izjave o misiji škole. Ovaj oblik reprezentativne demokracije osigurava da sve skupine dionika, bez obzira na njihovu veličinu, budu jednako zastupljene. Da biste osigurali široku podršku i poistovjećivanje s izjavom misije, preporučljivo je odrediti kvorum od 75% ili 80% za izjavu (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje Vijeća Europe 2007, str. 36 f).

Competences for Democratic Culture (CDC) as a school mission statement

Izjava o misiji škole trebala bi se cijeniti u školskoj zajednici. To znači da se nijedan član školske zajednice ne bi trebao osjećati isključenim s obzirom na njezin sadržaj, zbog diskriminacije na temelju dobi, vjerskog uvjerenja, etničkog podrijetla, spola, osobnih ili skupnih interesa. Izjava o misiji ne bi trebala biti identificirana s bilo kojim određenim stajalištem ili skupnim identitetom, već bi trebala naglasiti ključna načela i razvijajuću perspektivu koju mogu podržati svi članovi školske zajednice. Vjerujemo da KDK-a ispunjava ove kriterije (vidi [2.1. Uručak o osviještenosti](#)).

„KDK i cjelovit školski pristup pružaju vrijednu perspektivu razvoja škola u tome kako postati demokratičniji, uzimajući u obzir ključna područja školskog života kao što su poučavanje i učenje, upravljanje školom i kultura te suradnja sa zajednicom. Na taj način, razvoj demokratske školske kulture i kompetencija demokratske kulture kod učenika, postaje misija škole.” (Preporučeni okvir kompetencija za demokratsku kulturu, 3. knjiga, str. 96 ([Reference Framework of Competences for Democratic Culture, Vol. 3](#), p. 96.)

Pregled rasprave i procesa odlučivanja

- Iznošenje ideja na predavanjima, roditeljskim sastancima i osoblju (vidi detalje gore).
- Glasnogovornici predstavljaju rezultate iznošenja ideja radnoj skupini čiji je zadatak sastavljanje izjave o misiji. Ova skupina treba uključiti volontere koji predstavljaju sve skupine u školskoj zajednici.
- Prijedlog izjave o misiji škole predstavljen je svim razredima, osoblju i roditeljima. Članovi radne skupine za izradu prijedloga prisustvuju svakom sastanku, objašnjavaju svoje odluke i prikupljaju povratne informacije.
- Radna skupina zatim raspravlja o primljenim povratnim informacijama i dovršava svoj prijedlog.
- Nakon toga školski odbor većinom glasova usvaja izjavu o školskoj misiji.

Savjetovanje i provedba

- Izjava o misiji prikazana je na vidljivom mjestu na školskom mrežnom portalu, u školskim letcima za posjetitelje i nove roditelje te na plakatima u zbornici i svakoj učionici.
- Učenici razgovaraju s nastavnicima o svom iskustvu demokratskog sudjelovanja u ovom procesu donošenja odluka, povezujući ga s konceptom demokratske školske kulture.
- Glasnogovornici roditelja na učiteljskom/nastavničkom vijeću daju povratne informacije o sudjelovanju roditelja.

Školska zajednica razmatra sljedeće korake za primjenu izjave o misiji.

Demokratsko upravljanje školom - 3. tema 3: Demokratsko upravljanje školom - cjelovit školski pristup u ODG/OLJP

Ključna pitanja: *Kako demokratsko upravljanje školom djeluje u praksi?*

3.1. Uručak o osviještenosti:

Ključna načela demokratskog upravljanja školom kao cjelovit školski pristup

Temeljeno na Preporučeni okvir kompetencija za demokratsku kulturu, 3. knjiga, str. 97; [Reference Framework of Competences for Democratic Culture, Vol. 3](#), p. 97.

1. Poštivanje lokalnog konteksta i lokalnih načina rada

Bilo da se radi o društvu ili o školi, kultura koju bi nametnuo vođa bila bi autokratska, a ne demokratska. Demokratska kultura razvija se sudjelovanjem građana, a u školskom okružju sudjelovanjem svih dionika kojitrebaju ohrabrenje da doprinesu svojom stručnošću.

2. Osnaživanje svih dionika da razviju vlastita rješenja za izazove na temelju vlastite procjene

Ne postoji jedinstveno stručno rješenje za izazove s kojima se pojedinci suočavaju u različitim institucijama i zemljama. Kroz procjenu trenutne situacije u školi, uključujući njezine potrebe i kapacitete, ključni dionici dobivaju bolje razumijevanje svojih specifičnih izazova i ovlašteni su za razvoj vlastitog rješenja po mjeri. To zauzvrat povećava osjećaj pripadnosti i motivaciju za promjenom.

3. Poticanje učenja radeći (learning by doing) kroz sudjelovanje svih dionika

Demokratske kompetencije najbolje se razvijaju svakodnevnom praksom, uključujući participativno odlučivanje, poštovane i jednake interakcije i demokratske metode poučavanja i učenja. Za to je potrebno predano partnerstvo svih dionika - u rasponu od učenika, učitelja, školskih čelnika i roditelja do lokalnih vlasti i drugih aktera u zajednici. Štoviše, to pokazuje vitalnu važnost obrazovnih institucija u cjelini u procesu učenja i promicanja kulture demokracije.

Sudjelovanjem u školi učenici stječu potrebne vještine za demokratsko građanstvo u odrasloj dobi. To je istovremeno učenje „za“ i „kroz“ demokraciju i ljudska prava u ODG/OLJP kao cjelovit školski pristup. Pogledajte: <https://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

4. Integriranje izgradnje kapaciteta u proces planiranja škole

Promjene u školskoj kulturi održivije su kad su ugrađene u školski formalni proces planiranja, poput izrade izjave o misiji škole (vidi [2.1. Uručak za akciju](#)).

5. Dugoročno podržavanje lokalnih projekata i inicijativa

Potrebno je vremena i napora da se savlada otpor prema promjenama i da se transformiraju načini interakcije i prakse u školama. Sustavne promjene ne mogu se postići jednokratnim naporom. Dugoročna podrška presudna je za opipljive ishode i održivi učinak. To je načelo poduzimanja malih koraka, a ne poduzimajući jedan veliki skok. Također zahtijeva strpljenje, dajući ljudima vremena da se prilagode demokratskim promjenama, počinjući s dionicima koji su predani i zainteresirani za demokratsko upravljanje školom.

Demokratsko upravljanje školom - 3. tema: Demokratsko upravljanje školom - cjelovit školski pristup u ODG/OLJP

Ključno pitanje: *Kako demokratsko upravljanje školom djeluje u praksi?*

A3.2. Uručak o osviještenosti:

The potential of project-based student participation

Povijest slučaja

U 9. razredu gimnazije u jednom europskom gradu učenici su pokrenuli projekt u nastavi geografije. Bili su nezadovoljni stanjem školskih objekata i željeli su dati prijedloge za poboljšanja. Učiteljica se složila s učenicima te im je osigurala potrebno vrijeme za projekt. Učenici su radili sami ili u malim skupinama. Procijenili su stanje školskih zgrada i vanjsko okruženje, a zatim su svoja otkrića i analize zabilježili na plakatima, fotografijama i arhitektonskim crtežima. Izrađivali su prijedloge za poboljšanja te plakate i makete na kojima su iznijeli svoje prijedloge.

Istodobno je lokalna uprava planirala veliko obnavljanje škole i prostora oko nje. Tijekom posjeta školi, predstavnici ureda za urbanizam primijetili su plakate i makete učenika koji su bili izloženi. Pozvali su skupinu 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 prijedloge učenika. Ravnatelj škole podržao je ovaj pristup, a zaposlenici su bili informirani tijekom sastanka. Učenici su već položili završne ispite kada su njihove ideje doživjele primjenu.



Školske prostorije nalaze se pored male rijeke, ali obala je bila ružan prizor zbog šikare i grmlja koje je divlje raslo dugi niz godina. Skupina učenika predložila je da se očisti obala rijeke te da se osiguraju prostori za rekreaciju i sjedenje s pogledom na rijeku (vidi gornju maketu). Ured za urbanizam prihvatio je ovu ideju. Fotografija s desne strane pokazuje rezultat nekoliko godina kasnije - područje je očišćeno, a sjedala od grubog kamena mogu primiti male skupine učenika.

Analiza

Učenici su pokrenuli projekt, odabrali su temu jer je ona bila usko povezana s njihovim interesima, i željeli su vidjeti poboljšanja u svojoj školi. Oni su sebi postavili zadatke koji su složeniji i zahtjevniji od onoga što učitelj obično zahtijeva, ali u projektima pod nadzorom učenika često vidimo mnogo višu razinu posvećenosti. Njihov se projekt fokusirao na stvarna pitanja školskog života, a njihov rad rezultirao je djelotvornim projektima koji bi se mogli prikazati u javnosti.

Učenici su svoj projekt provodili na satu geografije, što je zahtijevalo promjenu u planiranju lekcija. Učiteljica je prihvatila ulogu projekta. Pokazala je reakciju na interese učenika, dala im je vremena koje im je potrebno i pokazala je fleksibilnost u planiranju lekcija. Tako je učenicima osigurala vrijeme kao potreban resurs. Učiteljica, kao i ravnatelj škole, omogućili su učenicima da nastave sa svojim projektima, nudeći im podršku, smjernice, ohrabrenje i povratne informacije.

Projekt učenika ovisio je o spremnosti učiteljice i ravnatelja škole da to i dopuste. To dovodi u fokus element suradnje. Zamislite učiteljicu ili ravnatelja s različitim načinom razmišljanja, pri čemu bi inicijativa projekta bila odbijena. Pozitivan odgovor ureda za urbanizam sljedeća je slučajnost. Jednostavno rečeno, velika je sreća što su učenici privukli pozornost urbanista koji su prepoznali stručnost mladih ljudi. Vrijeme je bilo ispravno. Godinu dana ranije ili kasnije, učnički projekt ne bi mogao imati isti utjecaj. Međutim, pod prevladavajućim okolnostima, učenici bi mogli utjecati na razvoj svog školskog okružja mnogo jače nego unutar formaliziranog okvira sudjelovanja učenika (vidjeti u [3.1. Uručak za pripremu](#), [Dijagram u 3.1 b](#), Uručak za akciju).

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

- Stav: građanska svijest, osobito pozornost prema potrebama zajednice ([CDC](#) str. 41)
- Samoefikasnost: osjećaj povjerenja u borbi s novim izazovima ([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

Učeničke inicijative su spontane i nepredvidive. Učitelji i ravnatelji trebaju biti spremni odgovoriti na odgovarajući način kako bi se omogućila njihova dinamika.

Učitelji bi trebali ponuditi priliku za razmišljanje i procjenu jer su bitni za održivo učenje u projektnom i aktivnom sudjelovanju. Bez toga bi pozitivne emocije i sjećanja mogla izbljediti, ostavljajući mali utjecaj na kompetencije demokratske kulture.

Ravnatelji i nastavnici škola trebaju biti svjesni u kojoj mjeri sudjelovanje učenika ovisi o njihovoj podršci. U našim svakodnevnim izborima i odlukama svi smo čimbenici spontanosti.

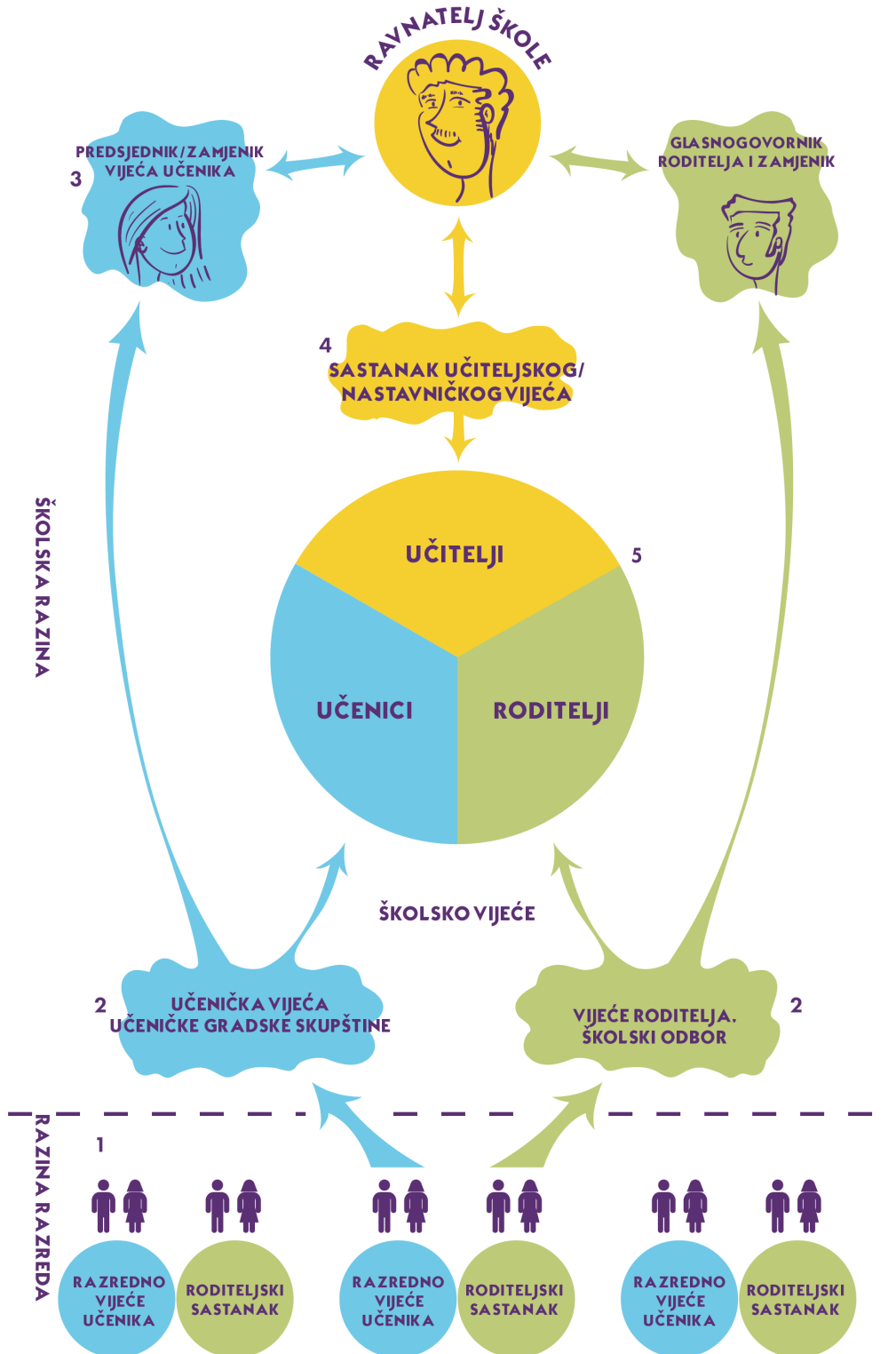
Demokratsko školsko vodstvo - Tema 3: Demokratsko školsko vodstvo - čitav školski pristup EDC/HRE

Ključno pitanje: Kako demokratsko vodstvo u školi djeluje u praksi?

3.1. Uručak za pripremu:

Okvir za sudjelovanje i odlučivanje u školi

Brojevi 1 - 5 odnose se na donje bilješke



Bilješke

Prije početka rasprave o pitanjima i odlukama, moraju se uspostaviti pravila za rješavanje pitanja „Tko odlučuje?“. Kako u zajednici na nacionalnoj razini, tako i u školskoj zajednici potreban je formalni institucionalni okvir koji učenicima, roditeljima i nastavnicima omogućuje da se čuje njihova riječ uz poštovanje zakonske odgovornosti ravnatelja škole i učitelja. (Vidi Preporučeni okvir za KDK, 1. knjiga *Reference Framework for CDC. Vol. 1*, str. 27 f.). Širom Europe prava učenika, roditelja i nastavnika u odlučivanju razlikuju se od zemlje do zemlje. U nekim zemljama škole imaju određenu slobodu u postavljanju okvira za sudjelovanje i odlučivanje, dok je u drugim zemljama ovaj institucionalni okvir postavljen zakonom. (Pogledajte priručnik ODG/OLJP za nastavnike, III. knjiga, Živjeti u demokraciji koji uključuje lekciju o upravljanju školama: <http://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Bez obzira na to koji je pristup upravljanja školom usvojen, odluka o tome mora se donijeti na demokratski način:

- Kako se svim nastavnicima, učenicima i roditeljima može pružiti prilika za sudjelovanje?
- Kako se donošenje odluka može organizirati da bude i demokratsko i učinkovito?
- Koje su odgovornosti osoblja?
- Koja je uloga i odgovornost ravnatelja škole?

Dijagram prikazan na prethodnoj stranici temelji se na usvojenom zakonskom okviru. To je primjer kako se mogu riješiti gore spomenuta pitanja. Postoje i alternativni institucionalni dizajni, ali pitanja na koja moraju odgovoriti su ista.

Sljedeće napomene odnose se na dijagrame.

Razina razreda

(Broj 1) Demokratsko sudjelovanje započinje na razini razreda u kojem mogu sudjelovati svi učenici. Vrijeme za razredno vijeće ili razrednu skupštinu može se integrirati u satnicu. U višim razredima osnovne škole i u srednjoj školi učenici biraju dva glasnogovornika za svoj razred ili predmet. Ti glasnogovornici pristupaju nastavnicima da predstave interese učenika te ih se ne može tretirati kao pomoćnike učitelja. Na razini razredne nastave djeca ne biraju glasnogovornike, već prisustvuju tjednom vijeću razreda. Vođeni svojim učiteljem, oni uče izraziti svoje interese i stavove i slušati jedni druge.

Razina škole

(Broj 2) U većini zemalja pronaći ćete odredbe u kurikulumu ili zakonodavstvu o pravu učenika na sudjelovanje. U primjeru prikazanom ovdje, učenici i roditelji biraju predstavnike koji će u njihovo ime djelovati na razini škole. Ovaj je aranžman istovremeno i demokratski i učinkovit jer za sudjelovanje u upravljanju školama treba vrijeme i stručnost. Kao ravnatelj škole igrate važnu ulogu u poticanju i podržavanju sudjelovanja učenika i roditelja u Vašoj školi. (Vidi *Demokratsko upravljanje školama*, izdanje Vijeća Europe 2007, str. 37; <https://www.living-democracy.com/hr/edchre-pack/>).

Sve razrede i predmete predstavljaju njihovi glasnogovornici u vijeću učenika. Ovo se tijelo redovito sastaje najmanje jednom mjesečno. Na dnevnom su redu sve točke školskog života sa stajališta učenika, kao što su kvaliteta nastave i učenja, školski obroci, školski sadržaji, odmori i slobodno vrijeme ili sigurnost. Školsko vijeće može imenovati školski kabinet s posebnim predstavnicima ili ministrima za razvoj aktivnosti uz minimalnu podršku nastavnika, poput organiziranja rasprava s predstavnicima stranaka ili nevladinih organizacija, organiziranja studentskog kafića, školskih diskogodažanja ili filmskih predstava. Za impresivan primjer onoga što vijeće učenika može postići, potražite na britanskoj mrežnoj stranici opće škole, <https://pentrehafod.school>.

Ista struktura postoji i za roditelje. Oni biraju glasnogovornike na razini razreda kako bi komunicirali s učiteljima u svom razredu (broj 1). Glasnogovornici roditelja sudjeluju u vijeću roditelja na razini škole (br. 2). Ovdje predstavnici roditelja dijele svoja iskustva i poglede na kvalitetu poučavanja, ocjenjivanja, dobrobiti i sigurnosti njihove djece i druga pitanja.

(broj 3) Vijeće učenika bira dva zastupnika, dječaka ili djevojčicu i zamjenika, kao voditelje učeničkog kabineta i kao glasnogovornike učenika na razini škole. Isto tako, vijeće roditelja bira dva glasnogovornika. Najviši predstavnici učenika i roditelja redovito se susreću s ravnateljem škole.

Važno je da ravnatelj škole bude informiran o raspoložjenjima i zbivanjima u školskoj zajednici jer bi mogli

zatrebati njegovu pozornost. Glasnogovornici roditelja i učenika pokušat će dobiti podršku ravnatelja i učitelja za njihov dnevni red.

(Br. 4). Očito je da se učitelji trebaju redovito susretati kako bi se bavili širokim rasponom pitanja iz života škole, razvijanjem i usavršavanjem nastave i učenja, provedbom kurikuluma i novog zakonodavstva te mnogim drugim pitanjima. Od školskog zakonodavstva može se očekivati da određuje dužnosti osoblja i ravnatelja škole i njihova prava odlučivanja. Ravnatelj škole predsjedava sastancima osoblja, također igra važnu ulogu u određivanju dnevnog reda, pružanju informacija ili predlaganju rješenja. U značajnoj mjeri demokratsko vodstvo škole ovisi o tome kako ravnatelj škole i zaposlenici dijele odgovornost i ovlasti za donošenje odluka (vidi Demokratsko upravljanje školama, [Demokratsko upravljanje školama](#), str. 36).

(Broj 5) U mnogim su zemljama školsko vijeće ili školski odbor propisani zakonima. U ovdje prikazanom primjeru učenici, roditelji i učitelji biraju predstavnike koji će sjediti u školskom vijeću. Glavni glasnogovornici učenika i roditelja pripadaju vijeću prema njihovoj funkciji. Ovo upravljačko tijelo škole razlikuje se od zemlje do zemlje. Ono može uključivati predstavnike lokalne zajednice pored učenika ili umjesto njih, npr. školski odbor u Republici Hrvatskoj. Članovi mogu dijelom biti uključeni umjesto izabrani. Vijeće škole zasjeda najmanje dva puta u školskoj godini. U našem primjeru, vijeće škole, kojim predsjedava ravnatelj škole, odlučuje o važnim pitanjima, poput odobrenja školskih pravila ili školskog kurikuluma. Također može procijeniti podnositelje zahtjeva za položaj ravnatelja ili zamjenika ravnatelja škole i odobriti proračun škole. Odluke školskog vijeća obvezujuće su za školsko osoblje i ravnatelja. Ako se ravnatelj škole ne slaže s odlukom, stvar se mora predati školskoj upravi. Sastanci nisu otvoreni za javnost, a dnevni red i zapisnici djelomično su povjerljivi. Iskustvo je pokazalo da predstavnici triju skupina nisu skloni stvarati blokove ili se međusobno nadmetati te da se vode odgovornošću i jasnim argumentima.

Demokratsko upravljanje školom - 3. tema: Demokratsko upravljanje školom - cjelovit školski pristup u ODG/OLJP

Ključno pitanje: Kako demokratsko upravljanje školom djeluje u praksi?

3.1. Uručak za akciju:

Donošenje odluka u demokratski upravljanoj školom



a) Peterostupanjski model razvoja škole i procesa odlučivanja

Temeljeno na [Reference Framework of Competences for Democratic Culture, Vol. 3](#), p. 97 f.

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



1. Provedite analizu stanja kako biste utvrdili kako su načela demokracije i ljudskih prava integrirana u život škole, uključujući jake i slabe strane, i uz sudjelovanje svih dionika (npr. procjena cijele škole, SWOT analizom snaga - slabosti - mogućnosti - prijetnji).
2. Identificirajte potencijalna područja promjene i razvijte akcijski plan s konkretnim aktivnostima koje ćete poduzeti za postizanje tih promjena (npr. KDK kao očekivani ishod učenja).
3. Provedite akcijski plan i osigurajte da uključuje cijelu školsku zajednicu.
4. Procijenite svoj napredak i procijenite učinak svog rada.
5. Podijelite naučene lekcije sa svim dionicima koji su uključeni u Vaše napore, kao i s ostalim školama te u skladu s tim planirajte daljnje akcije.

b) Demokratska školska zajednica je zajednica koja uči

Ne postoji jedinstveno glavno rješenje za izazove s kojima se susreće Vaša školska zajednica ili društvo u cjelini (vidi: [3.1. Uručak o osviještenosti](#)). Pokušavajući riješiti ove izazove, razvijamo niz kompetencija za demokratsku kulturu (KDK). Ove kompetencije stalno stječemo i vježbamo (učenje radeći), što se odnosi i na početnike i na iskusne igrače.

Ako nitko ne zna stručno rješenje određenog problema, članovi školske zajednice moraju ga naći zajedno. Primjenom cjelogodišnjeg pristupa svi članovi školske zajednice mogu dati svoju stručnost i zalagati se za svoje stajalište i svoje interese. Tada rješenje može naći širu podršku. Ovo će rješenje često naići na provedbu, ali ponekad neće donijeti očekivani ishod. U ovom slučaju započinje novi ciklus odlučivanja. Dijagram koji je prikazan gore odražava ovu potrebu da se problem ponovno 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 jakog čovjeka bio teško narušen. Demokratska zajednica koja uči, s druge strane, može privući novu snagu učenjem kroz neuspjeh (vidi dio c dolje).

Skup nadležnosti za demokratsku kulturu koji su posebno važni za rješavanje problema i odlučivanje uključuje sljedeće (vidi Kompetencije za demokratsku kulturu, [Competences for Democratic Culture](#)):

Vještine autonomnog učenja omogućuju osobi da stekne nove informacije i kritički procijeni izvore (KDK, str. 44). Ovo je važno pri suočavanju s nepotpunim informacijama u procjenjivanju koji su podaci jasni i vjerodostojni te otkrivanjem i ispravljanjem pogrešaka.

Tolerantan odnos prema dvosmislenosti uključuje „prihvatanje složenosti, kontradikcije i nedostatka jasnoće” i iracionalno ponašanje na svim stranama, uključujući sebe ([CDC](#), str. 43). To omogućuje čovjeku da bude strpljiv kada se pokaže da je hrvanje s problemom teško i dugotrajno.

Vještine i znanje analitičkog i kritičkog mišljenja i kritičko razumijevanje svijeta ([CDC](#), str. 44 ff., 52 ff.) u rješavanju složenosti i nepredviđenih situacija. One ne moraju biti ukorijenjene samo u određenom problemu, već paradoksalno i u pluralističkoj zajednici s visokom razinom demokratske participacije. Ljudi kojima nedostaje ova vještina mogu se prikloniti „autoritarnom iskušenju”.



Znanje i kritičko razumijevanje rada demokratskih institucija ([CDC](#), str. 52) omogućuje članovima školske zajednice da razumiju institucionalni okvir i njihova prava sudjelovanja u njihovoj školi (vidi [Priručnik 3.1](#)). Konkretno, oni trebaju razumjeti ograničenja i mogućnosti koje pruža njihov institucionalni okvir (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje Vijeća Europe 2007, str. 33 f; <https://www.living-democracy.com/hr/edchre-pack/>)

c) Vrednovanje i promišljanje - ključ održivog razvoja škole

U petostupanjskom modelu donošenja odluka, faza 4 (evaluacija) i 5 (refleksija) bitni su za razvoj škole i uspjeh u nekoliko aspekata.

Učenje razmišljanjem o onome što radimo: Sve kompetencije, uključujući i one za demokratsku kulturu, stječu se praksom, a to je učenje radeći. Međutim, učenje radeći ne uključuje i jasno razumijevanje iskustva učenja. Kroz promišljanje polaznici - ne samo učenici, već i svi članovi školske zajednice - postaju svjesni kompetencija koje su tek stekli ili prakticirali, te ih integriraju u svoj mentalni okvir alata, spremni na njegovo proširenje u budućnost.

Procjena rezultata čini buduće procese donošenja odluka učinkovitijima. Procjena rezultata omogućuje dionicima da prepoznaju slabosti i pogreške i razumiju razloge uspjeha. Moramo se usredotočiti na pitanja poput sljedećeg:

- Je li analiza stanja (1. faza) bila točna? Jesmo li imali potrebne informacije?
- Je li naš akcijski plan (2. faza) i njegova provedba (3. faza) riješio naš problem?
- Jesu li rezultati fer ili barem prihvatljivi za sve skupine u našoj školskoj zajednici?
- Slažemo li se u našoj procjeni?
- ...

Povratne informacije o sudjelovanju i iskustvu učenja usredotočene su na proces donošenja odluka, mogućnost sudjelovanja i odražava se na ono što smo naučili radeći. Ovo je važno za sve dionike školske zajednice - učitelje, roditelje i učenike.

- Tko nam je skrenuo pozornost na problem? Tko je odredio dnevni red?
- Jeste li osobno zadovoljni svojim mogućnostima sudjelovanja?
- Vjerujete li da su svi imali dovoljno mogućnosti za sudjelovanje i izražavanje svojih stavova?
- Što ste naučili?
- Što biste željeli naučiti?
- Kakva su bila vaša iskustva s demokratskom školskom kulturom?
- ...



Demokratsko upravljanje školom - 4. tema 4: Disciplina kroz odgovornost

Ključno pitanje: *Kako škole mogu potaknuti učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, a ne silom i kaznom?*

4.1. Uručak o osviještenosti:

Kontrola ili povjerenje? Kako osigurati učeničku disciplinu

„Zapitajte se: ponašaju li se učenici drugačije kad nema odrasle osobe? Ako je tako, zašto je to tako?“

(Bäckman / Trafford, Demokratsko upravljanje školama, [Demokratsko upravljanje školama](#), str. 66)

Ako na ovo pitanje odgovorite s „da“, možda ćete se suočiti s problemom kako održati disciplinu u školi. Učenici moraju poštivati školska pravila i odnositi se prema drugima s poštovanjem; inače škola ne može funkcionirati, a život u školskoj zajednici može ozbiljno patiti. Ali što je adekvatno rješenje? Stavljanje učenika pod stalni nadzor i kontrolu teško je izvedivo ili poželjno, jer bi Vaša škola naučila učenike da se pridržavaju pravila samo ako su pod nadzorom. Bit će potrebna određena mjera kontrole kako bi učenici ozbiljno shvatili školska pravila, ali stalni nadzor neće riješiti probleme školske discipline. (Pogledajte *Preispitivanje discipline i reda s demokratskog stajališta, u Obrazovanjem do demokracije*; <http://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Ako ste odgovorili na gornje pitanje s „ne“, možete se složiti s nama da se u svom položaju ravnatelja škole morate pouzdati u stavove svojih učenika, jer školska zajednica, kao i svaka druga, ne može funkcionirati bez učeničkog pristanka i opredjeljenja. Različite heterogene skupine u ovoj zajednici - učenici, učitelji, spremačice i drugi zaposlenici, roditelji, svi su zainteresirani za uspjeh škole, baš kao i Vi, i oni doprinose uspješnosti škole na svoje specifične načine. U isto vrijeme svaki sudionik ima na umu svoje osobne interese i potrebe. Ne možete kontrolirati različite skupine u školskoj zajednici, ali možete utjecati na njihovo ponašanje.



Moglo bi se reći da su učenici odgovorni za uspjeh svojih nastavnika i ravnatelja škole te da oni osobno ovise o Vama i Vašem osoblju u njihovom osobnom razvoju i školskim postignućima. Stoga se svi članovi školske zajednice oslanjaju jedni na druge. Važno je osvijestiti učenike o tome i vjerovati u njih, a ne ih zastrašivati i kontrolirati. 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 je za razmišljanje o nečijim postupcima i razmatranje učinaka tih radnji na druge. (Vidi [Competences for Democratic Culture](#), str. 12 f., 41 f.).

Ako Vaša škola uspije učvrstiti te stavove kod svojih učenika, možete biti puno sigurniji da će se Vaši učenici znati ponašati „kad nema odrasle osobe u blizini“.

Demokratsko upravljanje školom - 4. tema: Disciplina kroz odgovornost

Ključno pitanje: Kako škole mogu potaknuti učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, a ne silom i kaznom??

4.1. Uručak za pripremu:

Zajedničko odlučivanje potiče odgovornost i osjećaj posjedovanja

Nijedna skupina ili institucija ne može funkcionirati bez reda i zajedničkog poštivanja njegovih pravila, niti može biti demokratska (vidjeti *Preispitivanje discipline i reda s demokratskog stajališta*, <https://www.living-democracy.com/hr/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 demokratskim upravljanjem školom, učenici mogu puno naučiti o demokratskom građanstvu.

Demokratsko upravljanje preusmjerava fokus s kontrole na povjerenje (vidi 4.1. *Uručak o osviještenosti*). Uključivanjem učenika u usvajanje pravila za školu, demokratsko školsko vodstvo može potaknuti učenike da se poistovjećuju s tim, umjesto da se nevoljko pridržavaju pravila škole. (Vidi *Demokratsko upravljanje školama*, izdanje Vijeća Europe 2007, str. 60 ff.)

Uključivanje učenika u izradu školskih pravila

Učenici često raspravljaju i usvajaju pravila u razrednim zajednicama. Učenici kroz iskustvo uče da su pravila potrebna za rješavanje problema koji nastaju zbog ponašanja u učionici. Uče se i poštivati zakone i pisana pravila, bez obzira slažu li se s njima ili ne, jer su usvojeni većinom glasova. Sudjelujući u kreiranju pravila za svoj razred ili školu, učenici razumiju njihovu svrhu i namjeru i na taj se način identificiraju s rezultatima. „Učenici su pravi stručnjaci o tome kako bi školska pravila trebala izgledati kao realna i lako ih se slijediti.” (Demokratsko upravljanje školama, (*Demokratsko upravljanje školama*, str. 64).



U 2. knjizi u serijalu (ODG/OLJP), Priručnik za učitelje nudi jedinicu o utvrđivanju pravila u razredu (vidi <https://www.living-democracy.com/hr/textbooks/volume-2/unit-5/> lekcije 3 i 4) i naslovna slika priručnika naglašava ideju škole kao demokratske mikro zajednice koja donosi svoja pravila. Zanimljivo je napomenuti da kada učenici preuzimaju ovlast nad oblikovanjem pravila za život u školi, oni imaju tendenciju da predlažu strože sankcije od odraslih; na primjer, kad se suočavaju s čestim prekidima ili neredima u učionici. Oni mogu puno naučiti o poštenju kao osnovnom načelu pravednosti, što znači da kazna ne smije biti previše blaga ili prestroga, ovisno o prijestupu i lekciji koju želimo naučiti dotičnog učenika i zajednicu u cjelini.

Kao ravnatelj škole trebali biste biti informirani o takvim inicijativama bez uplitanja sve dok usvojena pravila na razini razreda udovoljavaju školskim propisima i školskim pravilima.

Demokratsko upravljanje školom - 4. tema: Disciplina kroz odgovornost

Ključno pitanje: *Kako škole mogu potaknuti učenike da održavaju disciplinu kroz odgovornost, a ne silom i kaznom?*

4. 1. Uručak:

Demokratsko upravljanje školom u praksi: odlučivanje o školskim pravilima

Tko o čemu odlučuje?

Prije donošenja odluka i rasprave o školskim pravilima, od ključne je važnosti da svi dionici znaju svoja prava sudjelovanja. Ili putem zakona ili kroz dogovor školske zajednice, morate imati školska pravila za sudjelovanje - po mogućnosti u obliku stalnog okvira. Za više detalja pogledajte [3.1. Uručak za pripremu](#).

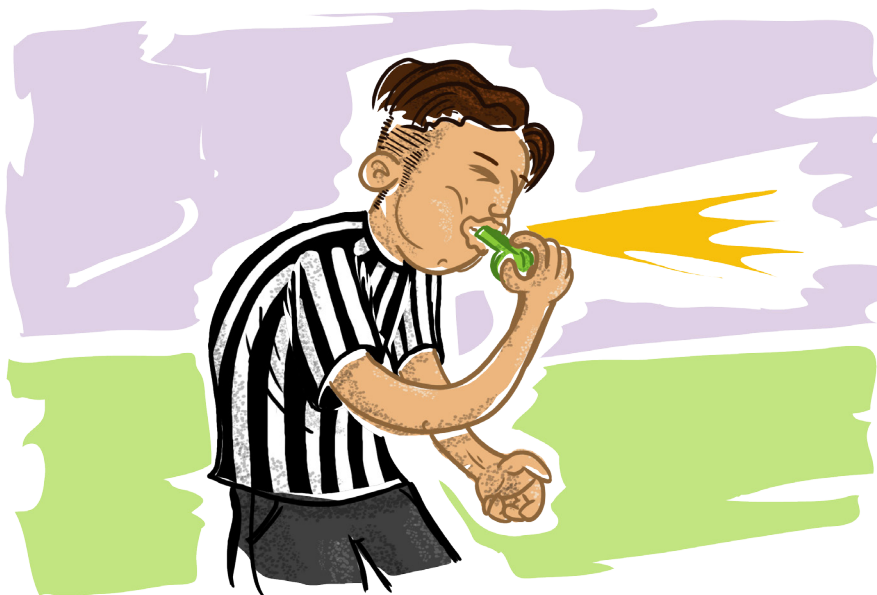
Model procedure u demokratskom upravljanju školom: Odlučivanje o školskim pravilima (prilagođeno modelu iz [3.1. Uručka za akciju](#)).

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

- S kojim se problemima susrećemo (npr. ponašanje učenika, primjena školskih pravila, učinak sankcija)?
- Zašto je ovaj problem toliko hitan da ga moramo riješiti sada?
- Koja su pravila dobro funkcionirala? Što se može zadržati?
- Koja pravila moraju biti promijenjena ili ponovno uvedena?
- ...

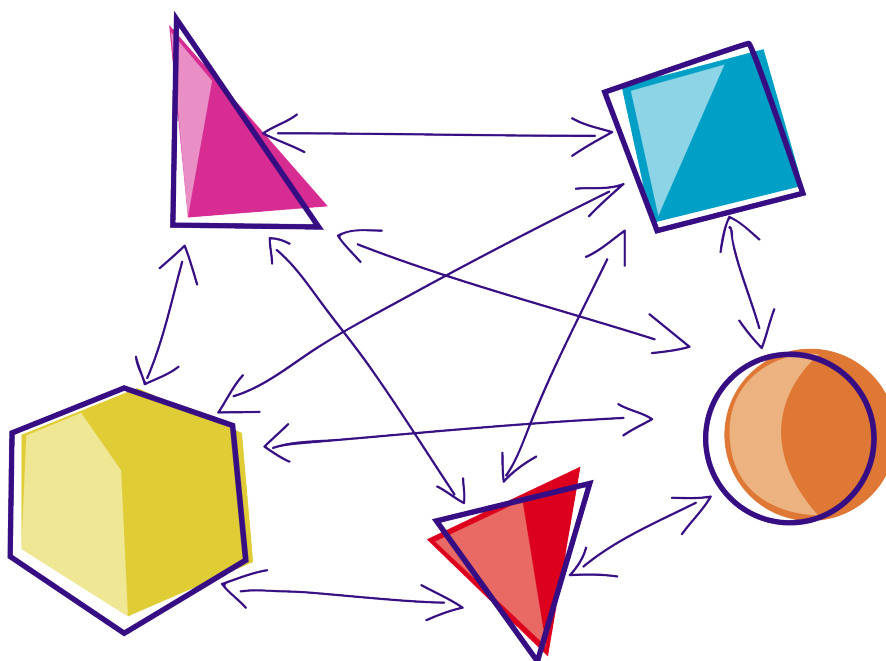
2. Rasprava: Koja su rješenja moguća?

- Kako očekujemo ili želimo da se ponašaju članovi naše školske zajednice?
- Što čini dobro školsko pravilo?
- Koje izbore moramo poboljšati ili promijeniti naša školska pravila (pisana, formalizirana školska pravila ili nepisana pravila, neformalni sporazumi, apeli za zajedničke interese i vrijednosti)?
- Kojih se vrijednosti pridržavamo u našim pravilima?
- Koje vrste sankcija trebaju biti na snazi?
- Jesu li naša nova školska pravila u skladu sa školskim zakonodavstvom? (Npr. Jesmo li smo uzeli u obzir odgovornosti učitelja i ravnatelja škole?)



3. Zajednička odluka i provedba

- Koju opciju odabrati? Rasprava među učenicima, zaposlenicima i roditeljima.
- Većinu glasova čine učenici i nastavnici.
- Konačno odobrenje vijeća škole (vidi [3.1. Uručak za pripremu](#)).
- Glavni dokument koji potpisuje ravnatelj škole, glavni glasnogovornik učenika i roditelja.
- Novoprihvaćena verzija školskih pravila prikazana je na školskom mrežnom mjestu.
- Kopije ili plakati školskih pravila izloženi su u svakoj učionici.
- ...



4. Evaluacija rezultata

- Prvi pregled rezultata odvija se nakon međusobno dogovorenog razdoblja.
- Je li problem riješen?
- Postoje li neočekivani efekti?
- Možemo li ih prihvatiti?
- Možemo li pravila ostaviti onakva kakva jesu? Ili bismo trebali započeti novi ciklus odlučivanja o prilagođavanju ili poboljšanju pravila?
- ...

5. Evaluacija procesa odlučivanja; refleksija i naučene lekcije

- Osjećaju li učenici, nastavnici i roditelji da su bili uključeni na odgovarajući način?
- Jesu li imali priliku izraziti svoje stavove i ideje?
- Je li njihov doprinos utjecao na rezultat?
- Smatramo li način na koji je ta odluka donesena primjerenim demokratskom upravljanju školom?
- Zaključci budućeg odlučivanja: što je dobro funkcioniralo, a što treba poboljšati? Možemo li ili trebamo li pronaći načine da se učenici više uključe?
- Što su učenici naučili? (Npr. demokratske zajednice su zajednice koje uče. - Jačanje pravila trebalo bi biti iznimka, a ne pravilo. - Svi članovi zajednice trebali bi dijeliti stav uzajamnog poštovanja, odgovornosti i građanske svijesti, tako da nam nije potrebna stalna kontrola i nadziranje jedni drugih).
- ...

Ravnoteža između sudjelovanja i učinkovitosti

Očito je da je proces donošenja odluka u cijeloj školi, koji uključuje sve dionike, posebno učenike, glavni projekt koji zahtijeva vrijeme (vidi [2.1. Uručak za akciju](#)). Ovdje navedeni model usredotočuje se na sudjelovanje svih dionika i mogućnosti učenja za učenike.

Nerealno je vjerovati da se sve odluke u školskom životu mogu donositi na takav način, jer ni ravnatelji škola, ni učitelji, ni roditelji nisu mogli ispuniti svoje profesionalne obveze. Štoviše, većina učenika vjerojatno bi izgubila interes. Stoga se mora naći ravnoteža između sudjelovanja dionika u školi i njezine učinkovitosti kao obrazovne ustanove.

Ta se ravnoteža može postići sljedećim sredstvima:

- Nisu svi dionici u školi aktivno uključeni u mnoge, ako ne i većinu procesa donošenja odluka. Glavni dio školske administracije i nastavnih aktivnosti ostat će odgovornost ravnatelja škole i nastavnika. Kvaliteta demokratskog školskog vodstva očita je u dijeljenju informacija i slušanju povratnih informacija.
- Institucionalizirani okvir predstavničke demokracije (vidi [3.1. Uručak za pripremu](#)) smanjuje vremensko opterećenje za većinu školske zajednice, dok su odluke ravnatelja škole i osoblja otvorene za kritičko promatranje i raspravu.
- Projekti za sudjelovanje velikih razmjera koji uključuju sve dionike prikladni su kad god neko pitanje izravno utječe na interese i potrebe učenika, a učenici preuzimaju ulogu stručnjaka.
- Stoga se svake školske godine treba provoditi jedan ili više glavnih projekata sudjelovanja. To bi moglo uključivati verziju „odozgo prema dolje”, poput rasprave između ravnatelja škole, osoblja i glavnih glasnogovornika učenika i roditelja. To bi mogla biti i verzija „odozdo prema gore”, poput inicijative za postavljanje dnevnog reda učenika (vidi [3.2. Uručak o podizanju svijesti](#)). U ovom slučaju, ravnatelji škola i nastavnici, trebali bi pozdraviti i podržati inicijativu učenika za njihov doprinos demokratskoj školskoj kulturi, bez obzira slažu li se s idejama učenika ili ne.