

ODG/OLIP ZA DIREKTORE



Svjesnost

Shvatanje sopst-
vene uloge

Priprema

Svi uključeni

Aktivnost

Demokratske
odluke

UKOVOĐENJE



Rukovođenje školom

Razvoj u domenu obrazovanja u školi odražava savremene izazove u društvu, kao što su inkluzija, integracija emigranata, obrazovanje za demokratiju i ljudska prava, suočavanje sa globalnom konkurencijom i sprovođenje projekata obrazovne reforme.

Tradicionalni paternalistički uzor školskog direktora je prevaziđen. Kao usamljeni borac i donosilac odluka, rukovodilac škole ne može da drži korak sa takvim izazovima i promjenama. Složenost i dinamika društvenog, ekonomskog i političkog razvoja zahtijevaju saradnju i učešće svih zainteresovanih strana i članova zajednice, kako na školskom tako i na državnom nivou.

Stoga vaš uspjeh kao direktora škole zavisi od vaše školske zajednice – spremnosti vašeg osoblja, učenika i roditelja da sarađuju i prihvataju odgovornost. Kao direktor, vi radite u mreži koja uključuje lokalnu zajednicu, medije, donatore, školske organe i druge škole, a vaš angažman, bilo da je u školi ili izvan nje, zahtijeva vještu komunikaciju i saradnju. Niko ne dovodi u pitanje vašu poziciju i odgovornost kao rukovodioca škole. Naprotiv, vaša je uloga važnija nego ikad. Sada, takođe, imate zadatak da delegirate odgovornost, da koordinirate školske razvojne projekte, da istražujete ograničenja i mogućnosti u zakonskom okviru i da djelujete kao uzor vašim nastavnicima i učenicima.

Demokratsko školsko rukovodstvo kao holistički školski pristup podržava vas u vašoj proširenoj ulozi i odgovornosti. Demokratsko rukovodstvo u školama pruža svim zainteresovanim stranama mogućnost da razmjenjuju svoju stručnost i preuzimaju odgovornost. Dakle, podjela tereta pomaže vama, rukovodiocu škole. Proširena odgovornost, međutim, povlači veću participaciju i obrnuto. Demokratsko školsko rukovodstvo jeste, u značajnoj mjeri, zajedničko upravljanje školom i odlučivanje.

Demokratsko rukovodstvo škole daleko prevazilazi prava i odgovornosti definisane u formalnom okviru školskih zakona. Njegovi neformalni “mekani” elementi podstiču način razmišljanja, življenja i zajedničkog rada – demokratska školska kultura. Škola je prva ustanova u koju učenici ulaze u svom životu, a demokratska kultura unutar ove institucije obrazovaće ih o demokratskom građanstvu i ljudskim pravima. Demokratska školska kultura najvredniji je doprinos koji škola može da pruži održivosti demokratije i ljudskih prava i u društvu i na državnom nivou. Stoga demokratsko školsko rukovodstvo nudi vašim učenicima jedinstvenu mogućnost učenja – da u ranoj mladosti praktikuju elemente demokratskog građanstva i stiču iskustvo putem učenja koje odgovara njihovom uzrastu i mogućnostima razumijevanja.

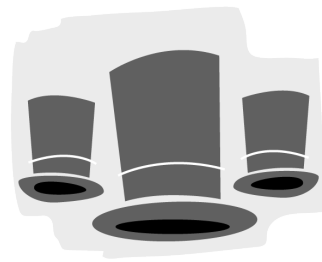
Ova sekvenca istražuje demokratsko rukovođenje školom uklopljeno u demokratsku školsku kulturu i zamišljeno kao holistički školski pristup, kroz četiri teme. Tema 1, Demokratski stil rukovođenja školom, fokusira se na vašu ulogu demokratskog školskog rukovodioca i timskog igrača. Tema 2 predstavlja model Kompetencija za demokratsku kulturu Savjeta Evrope. Ove kompetencije uključuju stavove, vrijednosti, vještine, znanje i razumijevanje koji doprinose kulturi demokratije. To pokreće pitanje kako se ove kompetencije mogu steći praktičnim iskustvom. Tema 3 razmatra Demokratsko rukovodstvo škole kao cjelokupni školski pristup i pokazuje kako to funkcioniše u praksi. Tema 4, Disciplina kroz odgovornost fokusira se na osjetljivo pitanje učeničke discipline u školi. Zastupa se stanovište da se podsticanjem učenika da preuzmu odgovornost za svoju školu postiže mnogo više od pokušaja primjene discipline silom i strahom.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 1: Demokratski stil rukovođenja školom
Ključno pitanje: *Kako direktor škole može podržati demokratsku kulturu škole?*

Svjesnost radni list 1.1:

Razmislite o svojoj ulozi direktora škole: razvijanje (još) više demokratsku kulturu u školi

Demokratsko rukovodstvo škole je izazov i školi je potrebno vrijeme da postigne taj cilj. Treba se kretati malim koracima, radije nego velikim. Ovaj materijal pomaže vam u procjenjivanju vaše uloge kao direktora škole. Identifikujte ciljeve koji se odnose na vas. Kratkoročni ciljevi opisuju manje korake koje možete odmah preduzeti.



Kratkoročni ciljevi	Srednjoročni ciljevi	Dugoročni ciljevi
Direktor škole se suzdržava od izrazito autoritarnih izraza.	Direktor škole komunicira sa školskom zajednicom na otvoren i prijateljski način (princip reverzibilnosti).	Međusobno razumijevanje između direktora škole, osoblja i drugih zainteresovanih strana.
Direktor škole pruža razloge za svoju fokusiranost na konkretna pitanja.	Direktor škole iznosi pitanja i probleme na koje treba odgovoriti osoblju.	Predstavnici osoblja, učenika i roditelja uključeni su u utvrđivanje plana za donošenje odluka.
Direktor škole objašnjava svoje zakonske odgovornosti i ograničenja.	Direktor škole sluša i razmatra predloge nastavnika o tome kako organizovati školu.	Direktor škole, nastavnici i učenici planiraju i sprovode projekte za razvoj škole.
Direktor škole objašnjava nastavnicima ciljeve koje ima u planu.	Direktor škole razgovara sa nastavnicima o alternativnim opcijama u odlučivanju.	Predstavnici osoblja, učenika i roditelja uključeni su u odlučivanje.
Direktor škole objašnjava svoj pristup prilikom procjene rada i ponašanja nastavnika.	Direktor škole delegira izabrane zadatke pojedinim nastavnicima.	Osoblje, učenici i roditelji preuzimaju odgovornost za razvoj i funkcionisanje škole.
Direktor škole objašnjava svoje metode rješavanja sukoba.	Direktor škole izbjegava autoritativno korišćenje moći za rješavanje sukoba.	Rješavanje konflikata kroz saradnju i komunikaciju.

Ovaj instrument zasnovan je na *Kako razviti demokratsku atmosferu u učionici*
<https://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 1: Demokratski stil rukovođenja školom
Ključno pitanje: *Kako direktor škole može da podrži demokratsku kulturu škole?*

Svjesnost radni list 1.2:

Stilovi školskog rukovodstva

Da li je demokratija najbolji način da se odgovori na izazove sa kojima se suočava naše društvo? Ili postoje bolje alternative? O ovom kontroverznom pitanju raspravljamo od davnina, pa sve do danas. Ono što se odnosi na društvo, odnosi se i na škole. Ako zagovaramo demokratsko vođstvo u školama, potrebno je razmotriti alternative. Pogledajmo četiri glavna tipa rukovođenja.

Autokratski rukovodioci imaju tendenciju da sve odluke donose sami. Oni će tvrditi da je to najefikasniji način za izvršavanje mnogih zadataka u kratkom vremenskom periodu. To je zaista snaga autokratskog vođstva, ali njegova slabost je u tome što se kolektiv može suprotstavljati odlukama ili ih dovoditi u pitanje, što zauzvrat povećava vjerovatnoću sukoba i odbijanje saradnje. Autokratski lideri podcjenjuju činjenicu da u velikoj mjeri zavise od drugih. Školska pravila koja se nameću bez pogovora češće se ne poštuju, što je kontraproduktivno u bavljenju sa nedoličnim ponašanjem ili zlostavljanjem. Autokratsko vođstvo često prati status quo i postojeće konvencije, nudeći malo u pogledu inovacija i razvoja. Akademski rezultati su loši u autokratski vođenim školama, jer se malo pažnje poklanja specifičnim potrebama učenika za podrškom i ohrabrenjem.

Laissez-faire rukovodstvo karakteriše nedostatak jasno definisanih procedura za donošenje odluka i malo učešće rukovodioca u procesima donošenja odluka. Vrijeme za diskusije nije jasno ograničeno, tako da je efikasnost odlučivanja i upravljanja školom slaba. Sa druge strane, snaga ove vrste vođstva je nizak nivo agresije i sukoba u školskoj zajednici.

Paternalistički rukovodioci djeluju kao roditeljske figure vodeći računa o svojim podređenima kao što bi to radio roditelj, ne nudeći im bilo kakvu odgovornost ili slobodu izbora. U ovoj vrsti rukovođenja, rukovodilac pokazuje brigu i stara se o svom osoblju. Zauzvrat, očekuje povjerenje, odanost i poslušnost. Od nastavnika se očekuje da u potpunosti budu posvećeni onome u šta rukovodilac vjeruje i da se suzdrže od donošenja sopstvenih izbora ili samostalnog rada. Od nastavnika se očekuje da će ostati zaposleni u istoj školi duže vrijeme da bi ojačali lojalnost i povjerenje. Paternalističko rukovođenje ima tendenciju da podijeli osoblje, jer će školski rukovodilac svoje omiljene nastavnike nagraditi za vjernost posebnim tretmanom i mogućnostima kao što su projekti, putovanja, obuke itd.

Demokratski stil rukovođenja nudi potencijal za prevazilaženje slabosti koje druge vrste rukovođenja teže da razvijaju. Demokratski vođa škole obezbjeđuje da su svi članovi školske zajednice uključeni u proces donošenja odluka – ali će učešće varirati, u zavisnosti od konteksta. Učenici neće učestvovati u svakoj odluci, a rukovodilac ne mora uvijek da ima poslednju riječ. U nekim se slučajevima može ograničiti na posrednika pri postizanju dogovora među zaposlenima ili čitavom školskom zajednicom, ili može prihvatiti odluku koju lično ne podržava.

Rukovodstvo i odgovornost se dijele sa drugima, a često postoje i rukovodioci podgrupa. Što više članova školske zajednice učestvuje u procesu – rukovodilac škole, osoblje, učenici, domaćice, kancelarijsko osoblje, možda i roditelji i spoljni akteri, jasnija će biti slika različitih interesa, pogleda i vrijednosti. Snaga demokratskog školskog rukovođenja leži u njegovom potencijalu za donošenje odluka i rješenja koja su široko prihvaćena i podržana, pod uslovom da su uzeti u obzir svi interesi i zahtjevi. Trud u učenju koji je potreban različitim grupama u školskoj zajednici da razviju svoj potencijal punog učešća može biti prilično zastrašujući, ali nagrađuje. Školska zajednica može razviti demokratsku školsku kulturu sa otvorenom i prijateljskom atmosferom. Njeni članovi će biti motivisaniji i posvećeniji, razvijaće se formalna i neformalna komunikacija, uključujući i školskog rukovodioca i školsku zajednicu. Disciplina će se poboljšati ako se i učenici osjećaju odgovornim za svoju školu. Škola će postići više akademskih rezultata ukoliko podržava raznolike sposobnosti i talene svojih učenika.

Demokratsko školsko rukovodstvo stoga ima snažan potencijal, ali i izazove. Što više članova učestvuje, složeniji će biti procesi diskusije, postizanja konsenzusa i odlučivanja. Autokratske prečice do efikasnog odlučivanja tada mogu izgledati kao privlačna alternativa. Tvrdimo da je vrijedno napora da se pozabavite ovom kompleksnošću, jer bi vaši učenici trebalo da nauče kako da napreduju u ambivalentnim i nejasnim situacijama (vidi [Kompetencije za demokratsku kulturu](#), str. 43). Škole kojima se demokratski rukovodi podržavaju svoja društva tako što obrazuju učenike da postanu kompetentni i sigurni građani koji žele da učestvuju u kontroverznim i dinamičnim procesima donošenja odluka.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 1: Demokratski stil rukovođenja školom
Ključno pitanje: *Kako direktor škole može da podrži demokratsku kulturu škole?*

Priprema radni list 1.1:

Važnost promišljanja i povratnih informacija: Istražite profil svog tima zajedno.
Instrument za promišljanje – uloga tima na osnovu Meredith Belbin (<https://www.belbin.com/>)

U demokratskom rukovodstvu škole, članovi vašeg osoblja u idealnom slučaju treba da formiraju tim. Svaki nastavnik pokazaće svoj karakter i specifične talente. Međutim, moguće je razlikovati grupe tipičnih načina ponašanja ili uloga koje ljudi imaju tendenciju da razvijaju u timu.

Idealan timski model uključuje devet različitih uloga. Svaka od uloga neophodna je za uspjeh tima. Svaka uloga ima svoje jake i slabe strane, a kako, vjerovatno, nećete moći da mijenjate ljude, uravnoteženje njihovih jačih i slabijih strana preko uloga drugog člana tima ključ je za njegov uspjeh. Model uloga timskih igrača može da pomogne vašem osoblju da razmisli o svojoj saradnji i identifikuje razloge svog uspjeha i neuspjeha, kao i probleme na nivou tima. Ovaj instrument može pomoći vama i vašem osoblju da procijenite percepcije jednih o drugima i da razjasnite svoje uloge.

Uloga	Snage	Slabosti
Koordinator	Koordinatori su rukovodioci orijentisani ka ličnosti. Oni su pouzdani, dominantni i posvećeni timskim ciljevima. Ovi pozitivni mislioci cijene trud drugih članova tima, slušaju druge i imaju sopstveno gledište.	Koordinatori mogu delegirati previše zadataka drugima, ostavljajući sebi premalo posla.
Modelar	Modelari su energični, na zadatke fokusirani rukovodioci sa visokom motivacijom da postignu i pobijede. Posvećeni su uspjehu i "oblikovaće" druge u postizanju ciljeva tima.	Modelari mogu da budu agresivni u svojim pokušajima da urade što su planirali tako postignu ciljeve. Dva ili tri modelara u grupi mogu dovesti do konflikta i unutrašnjeg razdora.
Pokretač	Pokretači su proizvođači ideja koje karakteriše visok koeficijent inteligencije i introvertnost, a istovremeno su dominantni i originalni. Skloni su radikalnom pristupu i više se bave glavnim pitanjima nego detaljima.	Pokretači uglavnom zanemaruju praktične detalje i perspektive. Mogu da budu zaboravni.
Istražitelj resursa	Istražitelji resursa istražuju prilike i razvijaju kontakte. Oni su dobri pregovarači koji mogu pronaći relevantne informacije, podržati i razviti ideje drugih. Oni su društveni i entuzijastični, dobri u povezivanju i istraživanju resursa izvan grupe.	Istražitelji resursa obično gube interesovanje nakon što ih je u početku fascinirala ideja. Njihove ideje su manje inovativne i možda će zaboraviti da dovrše zadatak.
Izvođač	Izvođači su disciplinovani, praktični, pouzdani i tolerantni. Karakteriše ih niska anksioznost i rade za tim na praktičan i realan način. Izvođači imaju tendenciju da rade zadatke koje drugi ne žele da obavljaju i rade ih dobro.	Izvođači su konzervativni, nefleksibilni i spori kada treba odgovore na nove mogućnosti.

Timski radnik	Timski radnici su društveni i pozitivno utiču na ostale članove tima. Oni održavaju timski duh i omogućavaju ostalim članovima da efektivno daju svoj doprinos. Često imaju diplomatske vještine, dobar smisao za humor i dobri su slušaoci.	Timski radnici imaju tendenciju da budu neodlučni u momentima krize i nerado rade stvari koje mogu da povrijede druge.
Kompletan finišer	Kompletni finišeri obraćaju pažnju na detalje i temeljno izvršavanje zadataka. Dosljedni su, marljivi i odgovorni.	Kompletni finišeri su perfekcionista koji imaju tendenciju da budu pre-anksiozni i ekstremni. Ne vole da delegiraju zadatke.
Monitor evaluator	Monitoring evaluatori su često razboriti, oprezni i inteligentni. Oni najviše doprinose kada je potrebno donijeti važne odluke. Oni su kompetentni za analizu i poređenje i ne zavode ih emocije.	Monitorig evaluatori mogu biti dosadni ili prekritični. Nijesu dobri u inspirisanju drugih i obično su spori u donošenju odluka.

Zanimljivo je napomenuti da svaka osoba ima predispoziciju za dvije, tri ili ponekad čak i više gore opisanih uloga. Zavisice od tima i od okolnosti koju će ulogu neki član preuzeti. Ako vaše osoblje utvrdi da određene uloge nedostaju, trebalo bi da razgovaraju o tome kako i s kim se praznina može popuniti.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 1: Demokratski stil rukovođenja školom
Ključno pitanje: *Kako direktor škole može da podrži demokratsku kulturu škole??*

Aktivnost radni list 1.1:

Uključivanje zainteresovanih strana u upravljanje školom

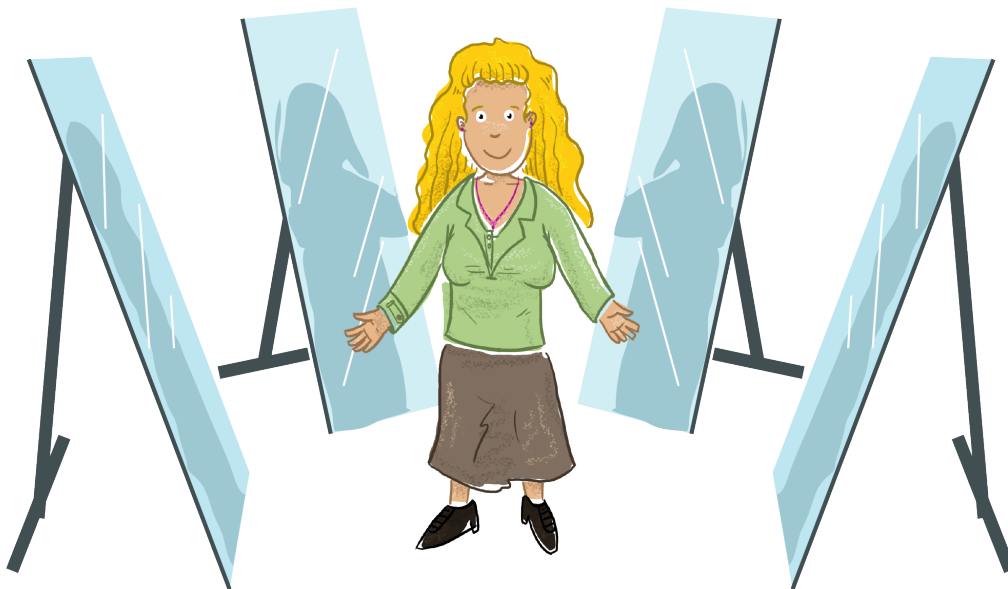
Sljedeći predlozi oslanjaju se na priručnik [Demokratsko upravljanje školama](#) (ovdje citirano kao DUŠ) od Elizabete Bekman (Elisabeth Backman) i Bernarda Traforda (Bernard Trafford), Council of Europe Publishing 2007, str. 51–59, <https://www.Nvmg-democracy.com/edchre-pack/>.

U demokratskoj školskoj zajednici, važno je da svi akteri imaju priliku da učestvuju. Oni treba da budu uključeni u komunikaciju, umrežavanje i donošenje odluka. Uključivanjem lokalne zajednice vaša škola pokazuje da ne želi da se izdvaja, već prije da igra aktivnu ulogu u društvu. Članovi školske zajednice su akteri, a ne gledaoci, bilo da se nalaze u prostorijama škole ili da brane demokratsko društvo, ako je potrebno (vidi [DUŠ](#), str. 51).

Kao direktor škole i interesna strana, ključni ste za pokretanje, usmjeravanje i ohrabivanje svih interesnih strana da igraju svoju ulogu. Ova uloga je izazovna, jer je broj članova osoblja, učenika i zaposlenih često jednak radnoj snazi u srednjim preduzećima. Direktori škola usko sarađuju sa unutrašnjim interesnim stranama, nastavnicima, učenicima i zaposlenima. Sa druge strane, postoje spoljne interesne grupe, poput roditelja, školskih vlasti, lokalnih kreatora politike i donatora. Kao direktor škole, ne možete kontrolisati ponašanje nijedne od ovih grupa, ali se možete pozivati na njihov zajednički interes za uspjeh škole. Zato su vaši lični i profesionalni stavovi presudni kada pokušate da uključite sve zainteresovane strane u školski život.

Osvrnite se na svoj položaj kao direktora škole

Vi ste ključni igrač. Od vas uveliko zavisi u kojoj mjeri drugi članovi i grupe aktivno preuzimaju odgovornost u školskoj zajednici. Stoga bi trebalo da procijenite svoje lične i profesionalne stavove, jer oni presudno utiču na vaše odluke i postupke (vidi [Svjesnost radni list 1.1](#) i [DUŠ](#), str. 52, 56).



U interakciji sa unutrašnjim i eksternim interesnim stranama djelujete kao umrežavač. U stalnoj ste komunikaciji sa nastavnicima, učenicima, roditeljima i zaposlenima u školi, kako u formalnom tako i u neformalnom kontekstu. Redovno ste u kontaktu s lokalnim kreatorima politike, predstavnicima školskih vlasti i donatorima koji očekuju vašu pažnju. Pokušajte da identifikujete njihove zajedničke interese na koje možete da se pozivate.

Zapitajte se: Zašto sam želio da postanem rukovodilac škole? Kakvu školu i kakvo društvo želim? Sa ovakvim pitanjima možete formirati jasniju predstavu o vizijama koje usmjeravaju vaše postupke kao školskog rukovodioca (vidi [DUŠ](#), str. 47).

Interni akteri

Školski život uključuje formalne i neformalne kontekste koji zahtijevaju od direktora, nastavnika i učenika da djeluju iz određenih uloga, ali, takođe, pruža i različite mogućnosti. Sjednice osoblja, roditeljski sastanci i časovi formalni su konteksti, dok su razgovori tokom pauze u hodniku ili školskom dvorištu neformalni konteksti.

Ako vam sljedeći predlozi izgledaju ubjedljivo, možete odmah početi da ih sprovodite.

Prvi koraci za uključivanje nastavnika i učenika

- Obezbijedite nastavnicima odgovarajuće informacije prije sastanka osoblja, dajući im tako priliku da formiraju svoje mišljenje (vidi [DUŠ](#), str. 36).
- Ohrabrite nastavnike da iznesu svoje stavove na sastancima osoblja. Slušajte njihovu raspravu i odredite zamjenika direktora škole ili člana osoblja kao delegiranog predsjedavajućeg.
- Podržite članove osoblja koji žele da se umreže sa društvom i spoljnim ekspertima (vidi [DUŠ](#), str. 54).
- Izađate iz svoje kancelarije tokom pauze i za vrijeme ručka da biste se susreli sa nastavnicima i učenicima. Nemojte podcjenjivati ono što vam se kaže u neformalnom kontekstu, jer nastavnici obično imaju neki cilj na umu kada vam prilaze (vidi [DUŠ](#), str. 57).
- Pokušajte da upamtite što više učenika po imenu. Na primjer, direktorka škole u Ukrajini to je postigla malim koracima, pozivajući sve učenike u grupama na popodnevni čaj u njenu kancelariju.

Uključivanje aktera: naprednije mjere

- Identifikujte rutinske zadatke i dodijelite ih osoblju, možda, u početku, na ograničeni vremenski period. Davanje više uvida nastavnicima u školsku administraciju omogućava vama da se fokusirate na važna pitanja. Preuzimajući veću odgovornost, vaše osoblje će se snažnije identifikovati sa svojom školom (vidi [DUŠ](#), str. 58). Poklonite povjerenje svojim nastavnicima, umjesto da ih kontrolišete.
- Povećajte ili poboljšajte mogućnosti da se vaši nastavnici i učenici sastaju van učionice, poput zajedničkih kafeterija, prostorija za ručak i terena za rekreaciju (vidi [DUŠ](#), str. 48). Za više ideja pogledajte sekvence o ishrani i fizičkim aktivnostima na ovoj veb stranici za direktore škole.
- Formirajte tim nastavnika i učenika kako biste napravili atraktivnu veb stranicu svoje škole. Vaša veb lokacija može da služi demokratskoj školskoj zajednici pružanjem informacija o aktuelnim temama i problemima. Pozovite sve zainteresovane strane da doprinesu ovoj veb stranici.
- Pozovite roditelje, školske zvaničnike, kreatore lokalnih politika, donatore i/ili medije u vašu školu. Organizujte sastanke sa svojim osobljem i učenicima. Diskusija: Kakva škola je najbolja za ovu zajednicu? Kakva vrsta obrazovanja najbolje priprema?

Da biste dobili više ideja kako da uključite školske interesne strane, pogledajte Teme 2 – 4.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu

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

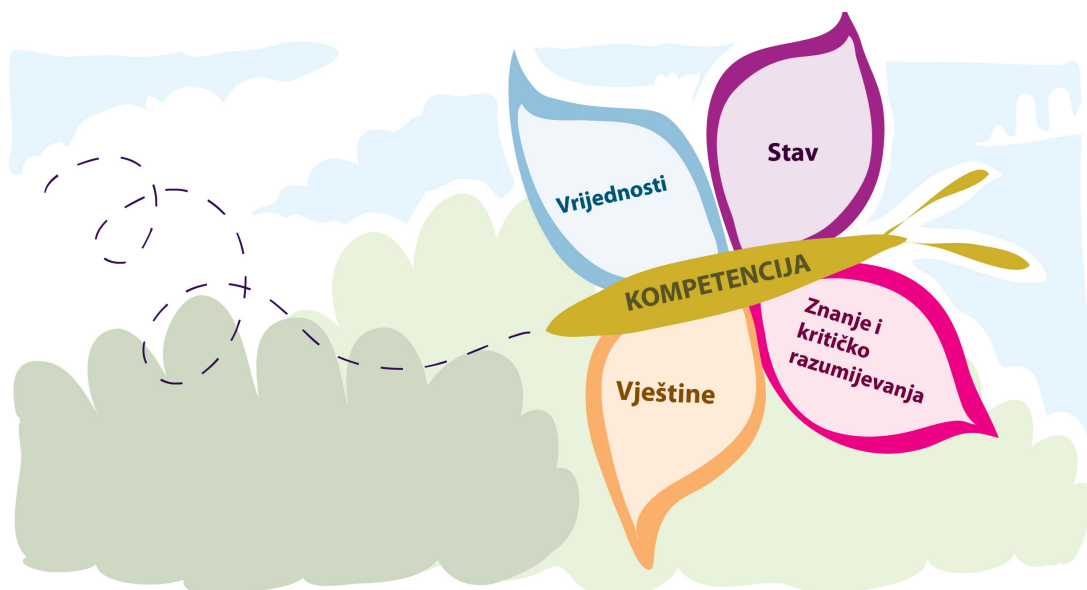
Svjesnost radni list 2.1:

Kompetencije za demokratsku kulturu (KDK) – razvojna perspektiva škole i društva

Demokratske institucije zavise od saglasnosti i podrške građana. Institucionalni okviri ne mogu opstati ako ih ljudi kojima služe odbace ili im se suprotstave ili nijesu u mogućnosti da učestvuju u njima. Stoga je demokratska kultura od suštinskog značaja za demokratske zemlje, a škole su mjesto gdje mladi građani mogu da uče, vježbaju i razumiju šta je, zapravo, demokratska kultura.

“Demokratska kultura” je nejasan pojam i stoga je težak za formulisanje praktičarima. Projekat koji je pokrenuo Savjet Evrope (2014–2017) pokušao je da riješi ovaj problem razvijanjem modela kompetencija za opisivanje različitih dimenzija demokratske kulture i preciziranje kompetencija koje doprinose demokratskom kulturnom identitetu osobe.

Model kompetencija Savjeta Evrope, Kompetencije za demokratsku kulturu, uključuje četiri dimenzije – vrijednosti, stavove, vještine i znanje i razumijevanje. Izraz “kompetentnost” definisan je kao “sposobnost osobe da se mobiliše i primijeni relevantne vrijednosti, stavove, vještine, znanja i/ili razumijevanje da na odgovarajući i efikasan način odgovori na zahtjeve, izazove i mogućnosti ... u datom kontekstu” ([Kompetencije za demokratsku kulturu](#), str. 23).



Model kompetencija za demokratsku kulturu usvojio je Komitet ministara u Savjetu Evrope, čime je odobrio njegovo korišćenje u svim obrazovnim institucijama u Evropi.

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

Model Savjeta Evrope za demokratsku kulturu uključuje sljedeće kompetencije:

Vrijednosti

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

Stavovi

- Otvorenost prema drugim kulturama i drugim vjerovanjima, pogledima na svijet i praksama
- Poštovanje
- Građanska osviješćenost
- Odgovornost
- Samoefikasnost
- Tolerancija različitosti

Vještine

- Vještine autonomnog učenja
- Vještina analitičkog i kritičkog mišljenja
- Vještine slušanja i zapažanja
- Empatija
- Fleksibilnost i prilagodljivost
- Jezičke, komunikativne i višejezične vještine
- Vještine saradnje
- Vještine rješavanja konflikta

Znanje i kritičko razumijevanje

- Znanje i kritičko razumijevanje sebe
- Znanje i kritičko razumijevanje jezika i komunikacije
- Poznavanje i kritičko razumijevanje svijeta

Ovaj skup kompetencija za demokratsku kulturu služi kao referentni okvir koji koristimo u svim sekvencama za direktore škola na ovoj veb stranici.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu

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

Priprema radni list 2.1:

Podrška učenicima u sticanju kompetencija za demokratsku kulturu (KDK)

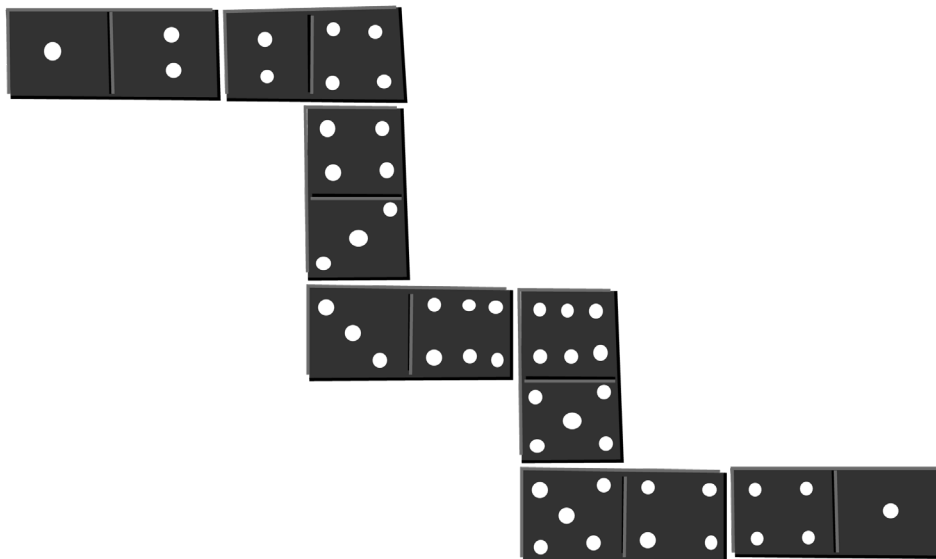
Učenici usvajaju kompetencije za demokratsku kulturu u klasterima ili holistički povezujući vrijednosti, vještine, stavove i znanje i razumijevanje. Oni stiču kompetencije primjenjujući ih kroz aktivnosti i to uglavnom kroz interakciju i međusobnu saradnju. Ovo otvara pitanje šta nastavnici i direktor škole mogu da učine kako bi zadovoljili potrebe učenika za učenjem. Ovaj radni materijal fokusira se na odlučujući uticaj koji imaju podržavajuća metodologija i okruženje na učenje KDK. Za potpuniji prikaz i citate pogledajte Referentni okvir [kompetencija za demokratsku kulturu, vol. 3, Vodič za implementaciju](#), str. 92 f.

At the class level

- Nastavnici mogu da stvore jedno “otvoreno, participativno i poštovanjem ispunjeno okruženje u učionici” koje učenicima pruža siguran prostor za učenje. Oni tu mogu slobodno izraziti svoje stavove i emocije.
- Nastavnici mogu stvoriti mogućnosti da učenici preuzmu odgovornost za svoje učenje i da učestvuju u planiranju časova.

Na nivou škole

- Nastavnici mogu sarađivati kroz nastavni plan i program kako bi omogućili oblike kooperativnog učenja.
- Nastavnici mogu sarađivati kako bi uključili KDK u nastavni plan i program i obezbijedili jednakost za sve učenike.
- Nastavnici mogu “stvoriti mogućnosti učenicima da steknu pozitivna visoko kvalitetna iskustva kroz projekte u kojima su iskustva fokusirana na pitanja koja su od važnosti za same učenike” (videti konkretan primjer u [Svjesnost radni list 3.1](#)). Nastavnici mogu podstaći učenike da učestvuju u procesima donošenja odluka, kako u školi (vidi temu 3), tako i u lokalnoj zajednici.
- Nastavnici mogu organizovati vannastavne aktivnosti o aspektima ODG/OLJP.
- Nastavnici mogu organizovati EDC/HRE projekte, npr. debatna društva (vidi <https://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>)



Na nivou škole, direktor igra ključnu ulogu u stvaranju podržavajućeg okruženja za učenje i za stvaranje mogućnosti za učenike da usvajaju KDK, kroz podsticanje, podršku i koordinaciju. Na primjer, usvajanje KDK moglo bi se redovno uključivati u dnevni red sastanaka osoblja.

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

- jezičke vještine, kao što je sposobnost da se jasno i kratko izrazi;
- samoefikasnost i empatiju;
- toleranciju različitosti
- vrednovanje demokratije i pravičnosti;
- poznavanje i kritičko razumijevanje teme o kojoj se raspravlja.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 2: Kompetencije za demokratsku kulturu

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

Aktivnost radni list 2.1:

Izjava o školskoj misiji – holistički školski projekat

Izjava o školskoj misiji – Neka bude kratka i jednostavna

Mnoge obrazovne institucije i škole, ali i poslovna preduzeća i vladine institucije koriste izjave o svojoj misiji. Izjava o školskoj misiji je nešto poput vizitkarte za spoljne partnere i orijentacija za svakodnevni rad u školi, kao i podsjetnik školskoj zajednici na njenu zajedničku viziju i smjernice.

Izjava o školskoj misiji treba da slijedi princip – biti kratak i jednostavan. Ukratko, jezikom koji je razumljiv laicima, ona precizira razvojnu perspektivu ili ključne principe koji definišu zajedničku viziju i profil škole. Izjava o misiji ne objašnjava razloge donijetih odluka, niti pruža informacije o realizaciji. Izjava misije treba da bude ambiciozna, ali cilj ne smije biti nedostupan. Izjava o misiji otvorena je za reviziju, ali bi izgubila kredibilitet ukoliko bi se često mijenjala.

Vidi

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

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

Fokus na jednom jednostavnom pitanju u bujici ideja

Školska zajednica je heterogena, okuplja dvije ili tri generacije, profesionalni nastavni kadar, djecu i adolescente. Ako su uključeni i roditelji, školska zajednica liči na mikrokosmos različitosti i pluralizma u društvu kao cjelini. U takvim modernim društvima, izazov je za demokratiju da osigura da se svi građani, bez obzira na porijeklo, angažuju i razumiju šta je u opticaju, jer bi donošenje odluka u suprotnom postalo privilegija elite specijalista.

Stoga bi proces kreiranja izjave o školskoj misiji trebalo da počne bujicom ideja unutar svake grupe – tima školskih rukovodilaca, nastavnika, učenika i roditelja. Za ovaj misaoni napor, važno je odabrati isto pitanje značajno za sve grupe. Za izjavu o misiji 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 i oslanjanja na lično ili profesionalno iskustvo. Drugim riječima, svako treba da bude u mogućnosti da djeluje kao stručnjak. Direktor škole i osoblje treba da razgovaraju o izboru i formulaciji ključnog pitanja i da razmotre njegove implikacije na konačnu izjavu o misiji.

Bujica ideja je tehnika koja započinje upravo idejama i interesima svih pojedinaca. Stoga bi trebalo očekivati široku raznovrsnost predloga koji odražavaju pluralističku zajednicu. Da bi se došlo do jedne jednostavne izjave, potreban je proces integracije i određivanja prioriteta, baš kao i kod donošenja demokratskih odluka i određivanja politike. U ODG/OLJP predstavljen je više modela koji pokazuju kako da se organizuje bujica ideja. Ova tehnika pogodna je za učenike svih starosnih grupa, kao i za nastavnike, školske rukovodioce i roditelje. Kao što je gore predloženo, čitav proces bujice ideja fokusira se na isto pitanje u svakoj grupi.

- **Razmislite – uparite – dijelite** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Zid tišine** <https://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

Okvir za diskusiju i odlučivanje

Koristite institucionalni okvir koji postoji u vašoj školi (pogledajte [Priprema radni list 3.1](#)). U suprotnom, slijedite ovu šemu da biste formirali ad hoc grupe. Izabrani savjet nastavnika, učenika i roditelja, kojim predsjedava direktor škole, treba na kraju da usvoji nacrt izjave o misiji. Ovaj oblik reprezentativne demokratije osigurava da su sve grupe zainteresovanih strana, bez obzira na njihovu veličinu, jednako zastupljene. Da bi se osigurala široka podrška i poistovjećivanje sa izjavom o misiji, preporučljivo je da se odredi kvorum od 75% ili 80% za odobrenje.

(vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), CoE publishing 2007, p. 36 f.;

Kompetencije za demokratsku kulturu (KDK) kao izjava školske misije

Izjava o misiji ne bi trebalo da se identifikuje sa bilo kojim određenim stanovištem ili grupnim identitetom, već da naglasi ključne principe i razvijajuću perspektivu koju mogu podržati svi članovi školske zajednice. Verujemo da KDK (vidi Priručnik za svest 2.1) ispunjava ove kriterijume. Izjavu o školskoj misiji treba široko poštovati u školskoj zajednici. Iz toga slijedi da niko ne bi trebalo da se osjeća isključenim zbog onog što jeste, tj. da bude diskriminisan na osnovu starosti, vjerskog uvjerenja, etničkog porijekla, pola, ličnih ili grupnih interesa. Izjava o misiji ne bi trebalo da se identifikuje sa bilo kojim određenim stanovištem ili grupnim identitetom, već bi trebalo da naglasi ključne principe i razvojnu perspektivu koju mogu da podrže svi članovi školske zajednice. Vjerujemo da KDK (vidi [Svjesnost radni list 2.1](#)) ispunjava ove kriterijume.

“KDK i holistički školski pristup pružaju dragocjenu razvojnu perspektivu školama o tome kako postati demokratičniji, uzimajući u obzir ključna područja školskog života kao što su poučavanje i učenje, upravljanje školom, kultura i saradnja sa zajednicom. Na ovaj način, razvoj demokratske školske kulture i kompetencije demokratske kulture kod učenika postaje školska misija.” ([Referentni okvir kompetencija za demokratsku kulturu, vol. 3](#), str. 96)

Pregled diskusije i procesa odlučivanja

- Bujica ideja na časovima, sastancima roditelja i nastavnog osoblja (vidi detalje gore).
- Izvjestioci predstavljaju svoje rezultate bujice ideja radnoj grupi čiji je zadatak sastavljanje izjave o misiji. Ova grupa treba da uključi volontere koji predstavljaju sve grupe školske zajednice.
- Nacrt izjave misije predstavlja se svim razredima, nastavnom osoblju i roditeljima. Članovi radne grupe za izradu nacrtu prisustvuju svakom sastanku, objašnjavaju svoje odluke i prikupljaju povratne informacije.
- Radna grupa za izradu nacrtu, zatim raspravlja o primljenim povratnim informacijama i dovršava svoj nacrt.
- Savjet škole, bilo da je već formiran ili formiran ad hoc, većinom glasova usvaja izjavu o misiji škole..

Diskusija i implementacija

- Izjava o misiji vidljivo je prikazana na veb stranici škole, u školskim brošurama za posjetioce i “nove” roditelje, na plakatima u sobi za nastavno osoblje i u svakoj učionici.
- Sa svojim nastavnicima učenici razgovaraju o svom iskustvu demokratskog učešća u ovom procesu donošenja odluka, povezujući ga sa konceptom demokratske školske kulture.
- Izvjestioci u ime roditelja daju povratne informacije o učešću roditelja na sastanku nastavnog osoblja.

Školska zajednica razmatra naredne korake u sprovođenju usvojene misije

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 3: Demokratsko rukovođenje školom – holistički školski pristup u ODG/OLjP

Ključno pitanje: *Kako demokratsko rukovođenje školom funkcionira u praksi?*

Svjesnost radni list 3.1:

Ključni principi za demokratsko rukovođenje školom kao holističkim školskim pristupom

Na osnovu [Referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu vol. 3](#), str. 97.

1. Poštovanje lokalnog konteksta i lokalnog načina rada

Bilo da se dešava u društvu ili u školi, kultura koju nameće rukovodilac bila bi autokratska, a ne demokratska. Demokratska kultura razvija se kroz učešće građana, a u školskom okruženju svih zainteresovanih strana kojima je potrebno podsticanje da bi dali doprinos svojom stručnošću.

2. Osnaživanje svih zainteresovanih strana da razviju sopstvena rješenja za izazove zasnovane na procjeni situacije

Ne postoji jedinstveno ključno rješenje za izazove sa kojima se suočavaju pojedinci po različitim institucijama i zemaljama. Kroz procjenu trenutne situacije u školi, uključujući njene potrebe i kapacitete, ključni akteri postižu bolje razumijevanje njenih specifičnih izazova i osnaženi su da planiraju sopstvene prigodne akcije. To, zauzvrat, povećava osjećaj vlasništva i motivaciju za promjene kod učesnika.

3. Podsticanje učenja kroz iskustvo i participaciju svih interesnih strana

Demokratske kompetencije najbolje se razvijaju svakodnevnom praksom, uključujući participativno odlučivanje, interakcije ispunjene poštovanjem i ravnopravnošću i demokratske metode poučavanja i učenja. Za to je potrebno posvećeno partnerstvo svih zainteresovanih strana – počevši od učenika, nastavnika, školskih rukovodilaca i roditelja do lokalnih vlasti i drugih aktera u zajednici. Štaviše, to ilustruje vitalni značaj obrazovnih institucija u cjelini u procesu učenja i promovisanja kulture demokratije.

Kroz participaciju u školi učenici stiču potrebne vještine za demokratsko građanstvo koje će koristiti i kad odrastu. To je i učenje “za” i “kroz” demokratiju i ljudska prava u ODG/OLjP kao cjelokupnom školskom pristupu. Pogledajte: <https://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

4. Integrisanje izgradnje kapaciteta u školski proces planiranja

Promjene u školskoj kulturi su održivije kada su ugrađene u školski formalni proces planiranja, kao što je, na primjer, formulisanje izjave o školskoj misiji (vidi [Aktivnost radni list 2.1](#)).

5. Dugoročno podržavanje lokalnih projekta i inicijativa

Potrebno je i vrijeme i napor da se savlada otpor prema promjenama i da se transformiše način interakcije i prakse u školama. Sistemska promjena ne može se postići jednokratnim naporom. Dugoročna podrška je presudna za opipljive ishode i održivi uticaj. To je princip preduzimanja malih koraka, a ne pokušaja jednog velikog skoka. Takođe, zahtijeva strpljenje, dajući ljudima vremena da se prilagode demokratskim promjenama, počevši od aktera koji su posvećeni i zainteresovani za demokratsko rukovođenje školom.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 3: Demokratsko rukovođenje školom – holistički školski pristup u ODG/OLjP

Ključno pitanje: *Kako demokratsko rukovođenje školom funkcionira u praksi?*

Svjesnost radni list 3.2:

Mogućnost participacije učenika kroz projekte

Primjer

U gimnaziji u jednom evropskom gradu, učenici 9. razreda započeli su projekat u nastavi geografije. Oni su bili nezadovoljni stanjem školskih objekata i željeli su da daju predloge za njihovo poboljšanje. Nastavnik je pristao da učenicima pruži potrebno vrijeme. Učenici su radili sami ili u malim grupama. Procijenili su stanje školskih zgrada i spoljno okruženje, a zatim svoje nalaze izložili na posterima sa svim analizama, fotografijama i arhitektonskim crtežima. Iznosili su predloge za poboljšanje i izrađivali postere i trodimenzionalne modele kako bi prikazali šta hoće.

U to vrijeme opštinska uprava je planirala veliko obnavljanje škole i prostora oko nje. Tokom posjete školi, predstavnici sekretarijata za urbanizam primijetili su postere i modele učenika koji su bili izloženi. Pozvali su grupu učenika da predstave svoje ideje sekretarijatu za urbanizam. Planeri su cijenili napore učenika da stvore školsko okruženje koje bi zadovoljilo potrebe djece i mladih, pa je grad usvojio neke njihove predloge. Direktor škole podržao je ovaj pristup, a školsko osoblje je obaviješteno tokom sastanka. Učenici su već bili položili završne ispite do trenutka kada su se njihove ideje konkretizovale.



Prostorije škole nalaze se pored male rijeke, ali obala je bila ružan prizor zbog grmlja i žbunja koje je divlje raslo dugi niz godina. Grupa učenika predložila je da očisti obalu rijeke i da obezbijedi prostor za rekreaciju sa prostorom za sjedenje za učenike sa otvorenim pogledom na rijeku (vidi model iznad). Sekretarijat za urbanizam usvojio je ovu ideju. Fotografija sa desne strane pokazuje rezultat nekoliko godina kasnije – prostor je očišćen, a sjedišta od grubog kamena mogu da prime male grupe učenika.

Analiza

Učenici su pokrenuli projekat, odabrali su temu jer je bila usko povezana sa njihovim interesima i željeli su da vide poboljšanja u njihovoj školi. Oni su sebi postavili zadatke koji su složeniji i zahtjevniji od onoga što bi nastavnik obično tražio od njih, ali u projektima koje vode učenici često možemo vidjeti mnogo viši nivo posvećenosti. Njihov projekat fokusirao se na stvarna pitanja školskog života, a njihov rad rezultirao je djelotvornim rezultatima koji su mogli biti prikazani u javnosti.

Učenici su svoj projekat sproveli na časovima geografije, što je zahtijevalo promjenu u planiranju nastave. Nastavnik je prihvatio svoju ulogu. Pokazao je razumijevanje za interese učenika, dao im je vrijeme koje im je bilo potrebno i pokazao je fleksibilnost u planiranju časova. Tako je učenicima obezbijedio vrijeme koje im je bilo potrebno. Nastavnik, kao i direktor škole, omogućili su učenicima da krenu sa svojim projektom, pružajući im podršku, smjernice, ohrabrenje i povratne informacije.

Projekat učenika zavisio je od spremnosti njihovog nastavnika i direktora škole da to i dopuste. Ovo dovodi u fokus element slučajnosti. Zamislite nastavnika ili direktora sa drugačijim načinom razmišljanja i inicijativa projekta bila bi odbijena. Pozitivan odgovor sekretarijata za urbanizam dalji je primjer slučajnosti. Jednostavno rečeno, velika je sreća što su učenici privukli pažnju urbanista koji su priznali stručnost mladih. Vrijeme je bilo pravo. Godinu dana ranije ili kasnije, učenički projekat na bi mogao da ima isti učinak. Ipak, pod preovlađujućim okolnostima, učenici su mogli mnogo snažnije da utiču na razvoj svog školskog okruženja nego u formalizovanom okviru učeničke participacije (vidi [Priprema radni list 3.1](#), Dijagram u [Aktivnost randni list 3.1.b](#)).

Možemo pretpostaviti da su projekat i pozitivno iskustvo aktivne participacije pružili učenicima priliku da steknu niz kompetencija za demokratsku kulturu ([KDK](#)):

- Stav: građanska osviješćenost, posebno pažnja prema potrebama zajednice ([KDK](#), str. 41)
- Samoefikasnost: osjećaj samopouzdanja pri rješavanju novih izazova ([KDK](#), str. 42)
- Vještine autonomnog učenja ([KDK](#) str. 44)
- Vještine analitičkog i kritičkog mišljenja ([KDK](#) str. 44)
- Sposobnost komunikacije i pregovaranja ([KDK](#) str. 48)

Zaključci

Inicijative učenika su slučajne – spontane i nepredvidive. Nastavnici i direktori treba da budu spremni da adekvatno reaguju kako bi se omogućila njihova dinamika.

Nastavnici treba da pruže priliku za razmišljanje i procjenu, jer su one od suštinskog značaja za održivo učenje u aktivnoj participaciji kroz projekte. U suprotnom, pozitivne emocije i sjećanja mogu da izbljedu, ostavljajući mali uticaj na kompetencije za demokratsku kulturu.

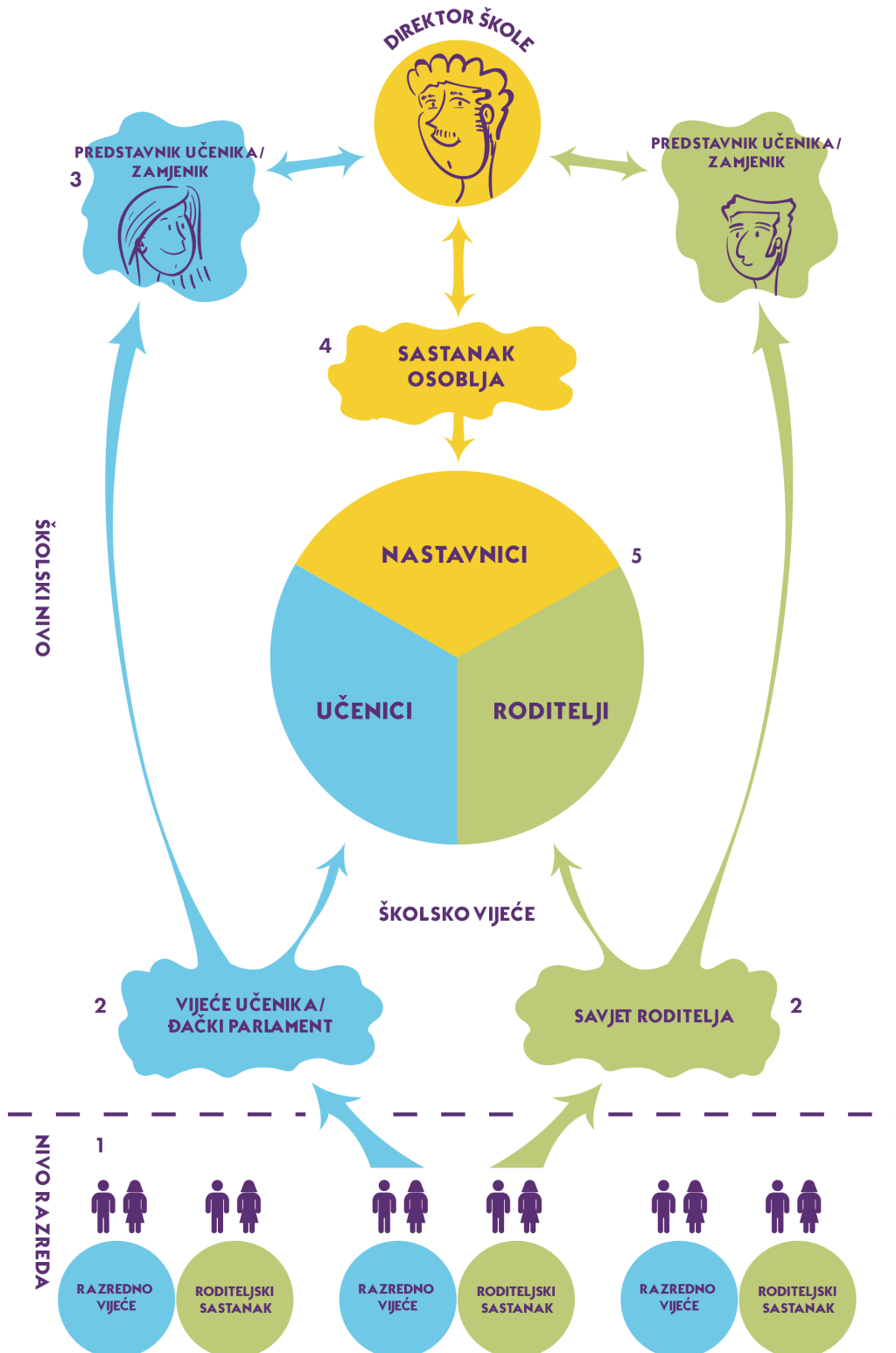
Direktori škola i nastavnici treba da budu svjesni u kojoj mjeri učešće učenika zavisi od njihove podrške. U našim svakodnevnim izborima i odlukama svi smo posrednici slučajnosti.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 3: Demokratsko rukovođenje školom – holistički školski pristup u ODG/OLjP
Ključno pitanje: Kako demokratsko rukovođenje školom funkcioniše u praksi?

Priprema radni list 3.1:

Okvir za participaciju i odlučivanje u školi

Brojevi 1 – 5 odnose se na bilješke ispod.



Bilješke

Prije nego što započne rasprava o problemima i odlukama, treba uspostaviti pravila za rješavanje pitanja: "Ko o čemu odlučuje?" Kao što je zajednici na nacionalnom nivou potreban formalni institucionalni okvir koji garantuje pravo na mišljenje i poštuje zakonsku odgovornost, tako je potreban i školskoj zajednici koju čine učenici, roditelji, nastavnici i ostalo školsko osoblje (vidi [Referentni okvir za KDK, vol. 1](#), str. 27 f.). Širom Evrope prava učenika, roditelja i nastavnika u zajedničkom odlučivanju razlikuju se od zemlje do zemlje. U nekim zemljama, škole imaju određenu slobodu u postavljanju svog okvira za participaciju i odlučivanje, dok je u drugim zemljama ovaj institucionalni okvir postavljen zakonom. (Pogledajte priručnik ODG/OLJP za nastavnike Vol. III, *Living in Democracy/Život u demokratiji* koji uključuje lekciju o tome kako školama treba upravljati: <http://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Koji god pristup da je usvojen, kako školom treba upravljati mora se odlučiti na demokratski način:

- Kako se svim nastavnicima, učenicima i roditeljima može pružiti prilika da participiraju?
- Kako se odlučivanje može organizovati i demokratski i efikasno?
- Koje su odgovornosti školskog osoblja?
- Koja je uloga i odgovornost direktora škole?

Dijagram prikazan na prethodnoj stranici zasnovan je na usvojenom zakonskom okviru. To je primjer kako se prethodno navedenim pitanjima može prići. Alternativne institucionalne šeme takođe postoje, ali pitanja na koja moraju odgovoriti su ista.

Sljedeće napomene odnose se na dijagram.

Nivo razreda

(Br. 1) Demokratska participacija počinje na nivou razreda gdje svi učenici mogu da učestvuju. Vrijeme održavanja razrednog savjeta ili razredne skupštine može da bude integrisano u raspored časova. Na nižem i višem srednjem nivou, učenici biraju dva predstavnika za svoj razred ili kurs. Ti portparoli pristupaju nastavnicima da bi predstavljali interese učenika, tako da oni nijesu asistenti nastavnicima. Na osnovnom nivou, djeca ne biraju predstavnike, već prisustvuju sedmičnoj sjednici razrednog savjeta. Vođeni od strane svog nastavnika, oni uče da izražavaju svoje interese i stavove i da jedni druge slušaju.

Nivo škole

(Br. 2) U većini zemalja naći ćete odredbe u nastavnom programu ili zakonodavstvu o pravu učenika na aktivnu participaciju. U primjeru koji je ovdje prikazan i učenici i roditelji biraju predstavnike koji će u njihovo ime djelovati na nivou škole. Ovaj aranžman je i demokratski i efikasan, jer participacija u upravljanju školama zahtijeva vrijeme i stručnost. Kao direktor škole, vi igrate važnu ulogu u podsticanju i podržavanju aktivnosti učenika i roditelja u vašoj školi. (Vidi [Demokratsko upravljanje školama, izdanje SE 2007](#), str. 37).

Sve razrede i kurseve predstavljaju njihovi portparoli u učeničkom parlamentu. Ovo tijelo redovno se sastaje najmanje jednom mjesečno. Na dnevnom redu su sva pitanja iz školskog života sa stanovišta učenika, kao što su kvalitet nastave i učenja, školska hrana, školski objekti, odmor i slobodno vrijeme ili bezbjednost. Školski parlament može da imenuje školski kabinet sa specijalnim predstavnicima ili ministrima, kako bi razvio aktivnosti sa minimalnom podrškom nastavnika, kao što su organizovanje diskusija sa predstavnicima različitih udruženja ili nevladinih organizacija, organizovanje učeničkog kafea, školskih diskova događaja ili filmskih projekcija. Kao impresivan primjer onoga što učenički parlament može da postigne, pogledajte veb lokaciju jedne sveobuhvatne 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). Portparoli roditelja prisustvuju sjednicama savjeta roditelja na nivou škole (br. 2). Ovdje, predstavnici roditelja razmjenjuju svoja iskustva i poglede na kvalitet nastave, ocjenjivanje, dobrobit i bezbjednost njihove dece i druga pitanja.

(Br. 3) Parlament učenika bira dva predstavnika, glavnog dječaka ili djevojčicu i zamjenika, za vođe studentskog kabineta i za portparole učenika na nivou škole. Isto tako, savjet roditelja bira dva portparola. Ovi vrhovni predstavnici učenika i roditelja redovno se sastaju sa direktorom škole. Važno je da direktor škole bude informisan o raspoloženju i događanjima u školskoj zajednici kojima bi mogla da bude potrebna njegova

pažnja. Portparoli roditelja i učenika pokušaće da dobiju podršku direktora i nastavnika za ostvarenje njihovih planova.

(Br. 4). Očigledno je da se nastavnici moraju redovno sastajati da bi se bavili širokim spektrom pitanja vezanih za rukovođenje školom, razvijanjem i unapređivanjem nastave i učenja, primjenom nastavnog programa i novog zakonodavstva i mnogim drugim. Od školskog zakonodavstva se može očekivati da precizira dužnosti školskog osoblja i direktora škole i njihova prava odlučivanja. Direktor škole predsjedava sastancima školskog osoblja i igra važnu ulogu u planiranju, pružanju informacija ili predlaganju rješenja. U značajnoj mjeri demokratsko rukovođenje školom zavisi od toga kako direktor škole i školsko osoblje dijele odgovornost i ovlašćenja za donošenje odluka (vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), str. 36).

(Br. 5) U mnogim zemljama osnivanje školskog savjeta ili upravnog odbora škole zakonska je obaveza. U primjeru koji je ovde prikazan, učenici, roditelji i nastavnici biraju predstavnike za školski savjet. Glavni portparoli učenika i roditelja pripadaju savjetu na osnovu svoje funkcije. Ovo školsko upravno tijelo razlikuje se od zemlje do zemlje. Može uključivati predstavnike lokalne zajednice pored učenika ili umjesto njih. Članovi mogu dijelom biti imenovani, a ne birani. Savjet škole se sastaje najmanje dva puta u školskoj godini. U našem primjeru, školsko vijeće, kojim predsjedava direktor škole, odlučuje o važnim pitanjima, kao što su odobravanje školskih pravila ili školski program. Takođe, može da procjenjuje kandidate za položaj direktora ili zamjenika i da odobrava budžet škole. Odluke školskog vijeća obvezujuće su za školsko osoblje i direktora. Ako se direktor škole ne slaže sa nekom odlukom, stvar se mora predati školskim vlastima. Sastanci nijesu otvoreni za javnost, a dnevni red i zapisnici delimično su povjerljivi. Iskustvo je pokazalo da predstavnici tri grupe nemaju tendenciju da formiraju blokove ili da jedni druge preglasavaju i da se rukovode odgovornošću i zdravom argumentacijom.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 3: Demokratsko rukovođenje školom – holistički školski pristup ODG/OLjP

Ključno pitanje: *Kako demokratsko rukovođenje školom funkcioniše u praksi?*

Aktivnost radni list 3.1:

Donošenje odluka u demokratskom rukovođenju školom



a) Petostepeni model razvoja škole i procesa odlučivanja

Na osnovu [Referentnog okvira kompetencija za demokratsku kulturu, vol. 3](#), str. 97 f.

Ovaj model opisuje pet koraka koje škola može preduzeti u holističkom školskom pristupu kojim se postiže veći razvoj demokratske kulture u školi i razvoj kompetencija za demokratsku kulturu kod učenika. Model se može prilagoditi procesima donošenja odluka koji se bave bilo kojim problemom (vidi [Aktivnost radni list 4.1](#)).



1. Izvršite analizu situacije kako biste identifikovali kako su principi demokratije i ljudskih prava integrirani u školski život, uključujući jake strane i slabosti i uz učešće svih zainteresovanih strana (npr. procjena cjelokupne škole, analiza jakih strana – slabosti – mogućnosti – izazova).
2. Identifikujte potencijalna područja promjene i razvijte akcijski plan sa konkretnim aktivnostima koje ćete preduzeti da bi postigli te promjene (npr. KDK kao očekivani ishod učenja).
3. Provedite akcijski plan i osigurajte da on uključuje čitavu školsku zajednicu.
4. Ocijenite svoj napredak i procijenite učinak vašeg rada.
5. Podijelite naučene lekcije sa svim interesnim stranama uključenim u vaše napore kao i sa drugim školama i shodno tome planirajte dalje akcije.

b) Demokratska školska zajednica je zajednica koja uči

Ne postoji jedinstveno ključno rješenje za izazove sa kojima se susreće vaša školska zajednica ili društvo u cjelini (vidi [Svjesnost radni list 3.1](#)). Pokušavajući da se pozabavimo ovim izazovima, razvijamo niz kompetencija za demokratsku kulturu (KDK). Ove kompetencije stičemo i primjenjujemo (putem učenja kroz iskustvo), što se odnosi i na početnike i na iskusne učesnike.

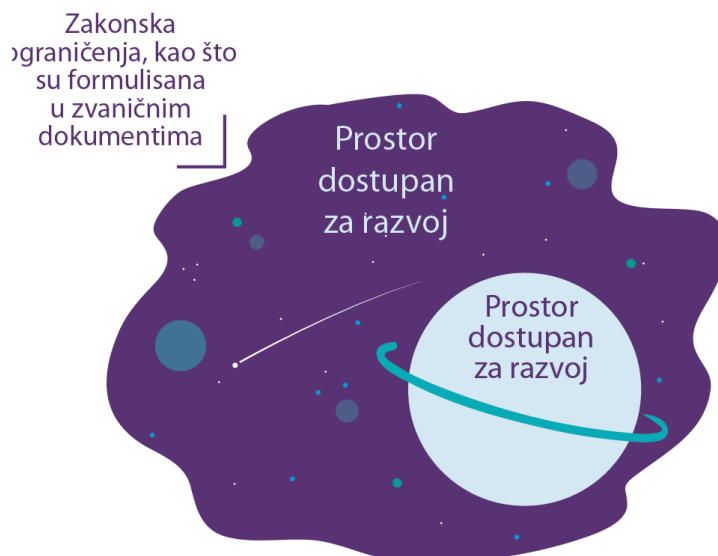
Ako niko ne zna pravo rješenje određenog problema, članovi školske zajednice moraju ga naći zajedno. Usvajajući holistički školski pristup, svi članovi školske zajednice mogu dati svoj stručni doprinos i zalagati se za svoje stavove i svoje interese. Tada rješenje može naći širu podršku. Ovo rješenje će često funkcionisati, ali se ponekad može desiti da ne postigne očekivani ishod. U tom slučaju započinje novi ciklus odlučivanja. Gore prikazan dijagram odražava ovu potrebu da se problem ponovo rješava povezivanjem evaluacije (faza 4) i refleksije (faza 5) sa novom analizom situacije (faza 1). Autoritarni vođa bi pokušao da prikrije svoj neuspjeh, jer bi njegov ugled kao moćnika bio teško narušen. Demokratska zajednica koja uči, s druge strane, može da crpi novu snagu učenjem kroz neuspjeh (vidi dio c dolje).

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

Vještine autonomnog učenja omogućavaju čovjeku da stiče nove informacije i da kritički procjenjuje njihove izvore (KDK, str. 44). Ovo je važno prilikom bavljenja nepotpunim informacijama i procjenom koji su podaci potpuni i vjerodostojni, te otkrivanjem i ispravljanjem grešaka.

Tolerantan odnos prema dvosmislenosti uključuje "prihvatanje složenosti, kontradikcije i nedostatka jasnoće" i neracionalno ponašanje na svim stranama, uključujući i sebe (KDK, str. 43). To omogućava osobi da bude strpljiva kada se pokaže da je borba s problemom teška i dugotrajna.

Vještine i znanje analitičkog i kritičkog mišljenja i kritičko razumijevanje svijeta (KDK, str. 44 ff., 52 ff.) u bavljenju sa složenošću i slučajnošću. One mogu biti ukorijenjene ne samo u datom problemu, već paradoksalno i u pluralističkoj zajednici sa visokim nivoom demokratske participacije. Ljudi kojima nedostaje ova vještina mogu naginjati ka "autoritarnom iskušenju".



Znanje i kritičko razumijevanje rada demokratskih institucija (*KDK*, str. 52) omogućava članovima školske zajednice da razumiju institucionalni okvir i njihova prava da aktivno učestvuju u radu svoje škole (vidi *Priprema radni list 3.1*). Prije svega, oni moraju razumjeti granice i mogućnosti koje pruža njihov školski institucionalni okvir (vidi *Demokratsko upravljanje školama*, izdanje Savjeta Evrope 2007, str. 33 f)

c) Evaluacija i promišljanje – ključ održivog razvoja škole

U petofaznom modelu donošenja odluka, faze 4 (evaluacija) i 5 (promišljanje) od suštinskog su značaja za razvoj škole i njen uspjeh iz nekoliko aspekata.

Učenje razmišljanjem o onome što radimo: Sve kompetencije, uključujući i one za demokratsku kulturu, stiču se kroz praksu, a to je učenje kroz iskustvo. Međutim, učenje kroz iskustvo ne uključuje neophodno i jasno razumijevanje iskustva učenja. Upravo kroz razmišljanje o onome što rade i kroz šta prolaze, oni koji uče – ne samo učenici, već i svi članovi školske zajednice – postaju svjesni kompetencije koje su upravo stekli ili primjenjivali. Oni je integrišu u svoj mentalni alat spremnu da bude korišćena u budućnosti, kada zatreba.

Vrednovanje ishoda čini buduće procese odlučivanja efikasnijim. Procjena rezultata omogućava akterima da prepoznaju slabosti i greške i da razumiju razloge uspjeha. Moramo se fokusirati na pitanja kao što su sljedeća:

- Da li je analiza stanja (faza 1) tačna? Da li smo dobili potrebne informacije?
- Da li su naš akcioni plan (faza 2) i njegova primjena (faza 3) riješili naš problem?
- Da li su rezultati pravedni ili barem prihvatljivi za sve grupe u našoj školskoj zajednici?
- Da li se slažemo sa našom procjenom?
- ...

Povratne informacije o participaciji i iskustvu učenja usredsređene su na proces donošenja odluka, mogućnosti participacije i odražavaju ono što smo naučili kroz aktivnosti. Ovo je važno za sve zainteresovane strane u školskoj zajednici – nastavnike, roditelje i učenike.

- Ko nam je skrenuo pažnju na ovo pitanje? – Ko je odredio plan aktivnosti?
- Da li ste lično zadovoljni svojim mogućnostima da aktivno učestvujete?
- Da li vjerujete da su svi imali šansu da učestvuju i iznesu svoje stavove?
- Šta ste naučili?
- Šta biste voljeli da naučite?
- Kakvo je bilo vaše iskustvo sa demokratskom školskom kulturom?
- ...



Demokratsko rukovođenje školom – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost

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

Svjesnost radni list 4:1.

Kontrola ili povjerenje? Kako obezbijediti učeničku disciplinu

“Zapitajte se: da li se učenici ponašaju drugačije kada nema odraslih u okolini? Ako je tako, zašto je to tako?”

(Backman/Trafford, [Demokratsko upravljanje školama](#) izdanje Savjeta Evrope 2007, str. 66)

Ako na ovo pitanje odgovorite sa “da”, možda ćete se suočiti sa problemom kako da održite disciplinu u školi. Učenici moraju da poštuju školska pravila i da se ponašaju s poštovanjem jedni prema drugima; u suprotnom, škola ne može da funkcioniše, a život u školskoj zajednici može postati patnja. Šta je adekvatno rješenje? Stavljanje učenika pod stalnu kontrolu i nadzor teško je izvodljivo ili poželjno, jer bi vaša škola naučila učenike da se pridržavaju pravila samo ako su pod prismotrom. Određena mjera kontrole biće potrebna kako bi učenici ozbiljno shvatili školska pravila, ali stalni nadzor neće riješiti nijedan problem učeničke discipline. (Vidi Preispitivanje discipline i reda sa demokratskog stanovišta, u *Obrazovanju za demokratiju*; <http://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Ako ste na gornje pitanje odgovorili sa “ne”, možete se složiti sa nama da u vašem položaju direktora škole treba da se oslonite na stavove učenika, jer školska zajednica, kao i svaka druga, ne može funkcionisati bez učeničke saglasnosti i posvećenosti. Različite heterogene grupe u ovoj zajednici – učenici, nastavnici, domari i članovi osoblja, roditelji – svi su zainteresovani za uspjeh škole, baš kao i vi, i oni doprinose uspješnosti škole na njihove specifične načine, baš kao i vi. Istovremeno, svaki igrač ima na umu svoje lične interese i potrebe. Ne možete kontrolisati različite grupe u školskoj zajednici, ali možete uticati na njihovo ponašanje.



Moglo bi se reći da su učenici odgovorni za uspjeh svojih nastavnika i direktora škole i da u njihovom ličnom razvoju i školskim postignućima snažno zavise od vas i vašeg osoblja. Zato se svi članovi školske zajednice oslanjaju jedni na druge. Važno je učiniti da učenici budu svjesni toga i da im se vjeruje umesto da se zastrašuju i kontrolišu. Učenici treba da razviju stav građanske osviješćenosti i odgovornosti – ne samo da igraju svoju ulogu u demokratskoj školskoj zajednici, već i u demokratskom društvu u cjelini. Građanska osviješćenost uključuje osjećaj pripadnosti zajednici, kao i osjećaj građanske dužnosti. Odgovornost, između ostalog, jeste razmišljanje o sopstvenim postupcima i razmatranje uticaja tih postupaka na druge. (Vidi: [Kompetencije za demokratsku kulturu](#), str. 12 f., 41 f.).

Ako vaša škola uspije da osnaži ove stavove kod učenika, možete biti sigurniji da će učenici znati kako da se ponašaju “kada nema odrasle osobe u okolini”.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost

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

Priprema radni list 4.1.

Zajedničko odlučivanje podstiče odgovornost i osjećaj vlasništva

Nijedna grupa ili institucija ne može funkcionirati bez reda i zajedničkog poštovanja njenih pravila, niti može biti demokratska (vidi: Rethinking discipline and order from a democratic point of view/Preispitivanje discipline i reda sa demokratskog stanovišta <http://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Održavanje discipline ili poštovanje pravila i reda stoga je ključno pitanje u svakoj školi. Ako se disciplina održava kroz demokratsko rukovođenje školom, učenici mogu mnogo da nauče o demokratskom građanstvu.

Demokratsko rukovođenje školom preusmjerava fokus sa kontrole na povjerenje (vidi Svjesnost radni list 4.1). Uključivanjem učenika u proces usvajanja školskih pravila, demokratsko rukovođenje školom može podstaći učenike da se sa tim poistovjete, umjesto da se nevoljno pridržavaju pravila škole. (Vidi [Demokratsko upravljanje školama](#), izdanje Savjeta Evrope 2007, str. 60 ff).

Uključivanje učenika u izradu školskih pravila

Veoma često učenici raspravljaju i usvajaju pravila u svojim razrednim zajednicama. Učenici kroz iskustvo uče da su pravila neophodna za rješavanje problema koji nastaju zbog ponašanja u učionici. Takođe, nauče da poštuju zakone i pisana pravila, bez obzira da li se slažu sa njima ili ne, jer su usvojeni većinom glasova. Učestvujući u kreiranju pravila za svoj razred ili školu, učenici shvataju njihovu svrhu i namjeru i tako se identifikuju sa rezultatima. "Učenici su pravi stručnjaci u tome kako bi školska pravila trebalo da izgledaju da bi bila realna i da ih je lako slijediti." ([Demokratsko upravljanje školama](#), str. 64).



Vol. 2 u ODG/OLjP priručnik za nastavnike nudi plan časa o utvrđivanju pravila u nastavi (vidi <https://www.living-democracy.com/me/textbooks/volume-2/unit-5/>, lekcija 3 i 4), a naslovna slika priručnika naglašava ideju škole kao demokratske mikro zajednice koja donosi svoja pravila. Zanimljivo je napomenuti da kada učenici preuzimaju vlast nad odlučivanjem u školi, oni obično predlažu strožije sankcije od odraslih, na primjer, kada se radi o onima koji često kasne ili o remećenju rada u učionici. Oni mogu da nauče mnogo o pravičnosti kao elementarnom principu pravde, što znači da kazna ne smije biti previše blaga ili prestroga, zavisno od prekršaja i lekcije koju želimo da nauči kako dotični učenik, tako i zajednica u cjelini.

Kao direktor škole, trebalo bi da budete informisani o takvim inicijativama bez uplitanja sve dok su usvojena pravila na nivou razreda u skladu sa školskim zakonodavstvom i školskim pravilima.

Demokratsko rukovođenje školom – Tema 4: Disciplina kroz odgovornost

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

Aktivnost radni list 4:1.

Demokratsko rukovođenje školom u praksi: odlučivanje o pravilima škole

Ko šta odlučuje?

Prije nego što se održi rasprava o školskim pravilima i donesu odluke, od suštinskog je značaja da svi akteri znaju svoja prava na učestvovanje. Bilo da je to po zakonu ili kroz dogovor vaše školske zajednice, morate imati školska pravila za učestvovanje spremna – po mogućnosti u obliku stalnog okvira. Za više detalja pogledajte [Priprema radni list 3.1.](#)

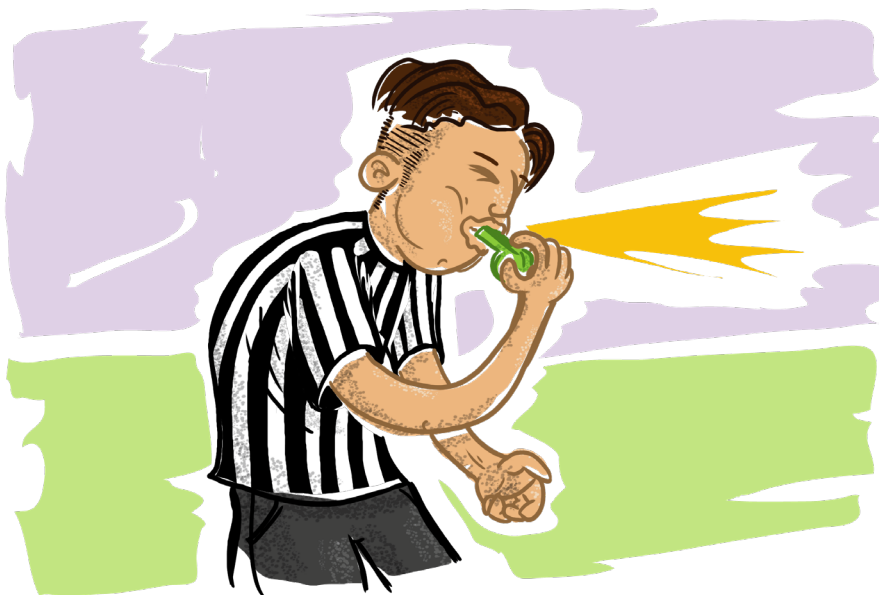
Model procedure u demokratskom rukovođenju školom: odlučivanje o školskim pravilima (prilagođeno iz modela u [Aktivnost radni list 3.1.](#))

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

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

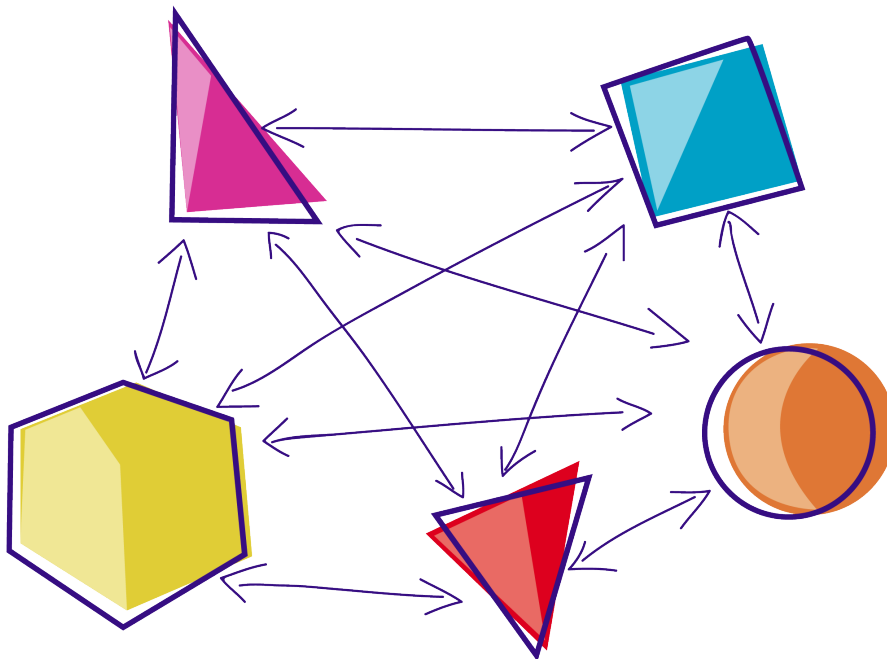
2. Diskusija: Koja su rješenja moguća?

- Kako očekujemo ili želimo da se ponašaju članovi naše školske zajednice?
- Šta čini dobro školsko pravilo?
- Koje izbore moramo da poboljšamo ili promijenimo naša školska pravila? (Pismena, formalizovana školska pravila – ili nepisana pravila, neformalni sporazumi, apeli za zajedničke interese i vrijednosti)
- Kakvih se vrijednosti pridržavamo u našim pravilima?
- Koje vrste sankcija treba da budu primijenjene?
- Da li su naša nova školska pravila u skladu sa školskim zakonodavstvom? (Npr. Da li smo uzeli u obzir odgovornosti nastavnika i direktora škole?)



3. Zajednička odluka i sprovođenje

- Koju opciju da izaberemo? Diskusija među učenicima, školskim osobljem i roditeljima.
- Većina glasova učenika i nastavnika.
- Konačno odobrenje od strane školskog vijeća (vidi [Priprema radni list 3.1](#)).
- Glavni dokument potpisan od strane direktora škole, glavnog portparola učenika i roditelja.
- Novoprihvaćena verzija školskih pravila prikazana je na veb lokaciji škole.
- Kopije ili posterii školskih pravila izloženi su u svakoj učionici.
- ...



4. Evaluacija rezultata

- Prvi pregled rezultata odvija se nakon zajednički dogovorenog perioda.
- Da li je problem riješen?
- Postoji li neočekivanih posljedica?
- Možemo li ih prihvatiti?
- Možemo li ostaviti pravila onakva kakva jesu? Ili, da li bi trebalo da započnemo novi ciklus odlučivanja o promjeni ili poboljšanju pravila?
- ...

5. Evaluacija procesa odlučivanja; refleksija i naučene lekcije

- Da li učenici, nastavnici i roditelji osjećaju da su bili adekvatno uključeni?
- Da li su imali priliku da iznesu svoje stavove i ideje?
- Da li je njihov doprinos uticao na rezultat?
- Da li smatramo način na koji je ova odluka donijeta kao primjer demokratskog rukovođenja školom?
- Zaključci za buduće odlučivanje: šta je dobro funkcionisalo, a šta treba poboljšati? Možemo li, ili trebamo li da pronademo načine da učenike još više uključimo?
- Šta su učenici naučili? (Npr. Demokratske zajednice su zajednice koje uče. – Primjena pravila trebalo bi da bude izuzetak, a ne norma. – Svi članovi zajednice trebalo bi da dijele stav međusobnog poštovanja, odgovornosti i građanske osviještenosti tako da nam nije potrebno da stalno kontrolišemo i motrimo jedni na druge).
- ...

Ravnoteža između participacije i efikasnosti

Očigledno je da je proces donošenja odluka u cijeloj školi, u koji su uključeni svi akteri, posebno učenici, glavni projekat koji zahtijeva vrijeme (vidi [Aktivnost radni list 2.1](#)). Model koji je ovdje predstavljen fokusira se na učešće svih zainteresovanih strana i mogućnosti učenja za učenike.

Nerealno je vjerovati da se sve odluke u životu škole mogu donositi na takav način, jer ni školski rukovodioci i nastavnici, ni roditelji ne bi mogli da ispune svoje profesionalne obaveze. Štaviše, većina učenika bi vjerovatno izgubila interesovanje. Zato se mora naći ravnoteža između aktivnog učešća interesnih strana u školi i njene efikasnosti kao obrazovne institucije.

Ova ravnoteža može se postići sljedećim sredstvima:

- Nijesu svi akteri u školi aktivno uključeni u mnoge, ako ne i većinu procesa odlučivanja. Glavni dio školske administracije i nastavnih aktivnosti ostaje odgovornost direktora škole i nastavnika. Kvalitet demokratskog rukovođenja u školi ogleda se u razmjeni informacija i slušanju povratnih informacija.
- Institucionalizovani okvir predstavničke demokratije (vidi [Priprema radni list 3.1](#)) smanjuje vremensko opterećenje za ogromnu većinu školske zajednice, dok su odluke direktora škole i osoblja otvorene za kritičko posmatranje i diskusiju.
- Projekti sa velikom participacijom koji uključuju sve interesne strane prikladni su kad god neko pitanje direktno utiče na interese i potrebe učenika, a učenici preuzimaju ulogu stručnjaka.
- Stoga bi jedan ili više projekata sa velikom participacijom trebalo da se realizuje svake školske godine. To bi moglo uključivati verziju “odozgo prema dolje”, poput razgovora između direktora škole, školskog osoblja i glavnih portparola učenika i roditelja. To bi, takođe, mogla biti verzija “odozdo prema gore”, kao što je planiranje inicijative od strane učenika (vidi [Svjesnost radni list 3.2](#)). U ovom slučaju, direktori škola i nastavnici trebalo bi da pozdrave i podrže inicijativu učenika zbog njenog doprinosa demokratskoj školskoj kulturi, bez obzira da li se slažu sa idejama učenika ili ne.