

Demokrasiyi yaşamak  
ve öğrenmek

# Okulların Demokratik Yönetişimi



Éditions du Conseil de l'Europe



# Okulların Demokratik Yönetişimi

Elisabeth Bäckmen  
Ve  
Bernard Trafford

Avrupa Konseyi Yayınları

*Bu çalışmada ifade edilen düşünceler yazar(lar)ın sorumluluğundadır ve kesinlikle Avrupa Konseyinin resmi politikasını yansıtmaz.*

Her hakkı saklıdır. Bu yayının her hangi bir kısmı, "Public Information and Publication Division, Communication Research Directorate"dan (F-67075 Strasbourg Cedex ya da [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int)) önceden yazılı izin alınmadan, fotokopi, kayıt ya da her tür bilgi saklama ve alma sistemi de dahil olmak üzere, elektronik (CD, İnternet vs) ya da mekanik olsun her hangi bir biçim ya da yöntem ile çoğaltılamaz, aktarılamaz ya da çevrilemez.

Kapak: Grafik Tasarım Atölyesi, Avrupa Konseyi  
Düzenleme: Ogham/Mourreau

Avrupa Konseyi Yayınları  
F-67075 Strasbourg Cedex  
<http://book.coe.int>

ISBN-13: 978-92-871-6088-1  
© Avrupa Konseyi, Ocak 2007  
Avrupa Konseyi'nde Basılmıştır



## İçindekiler

1.Giriş	5
2.Demokratik Okul Yönetişimi nedir? .....	9
3. Demokratik yönetişimin faydaları nelerdir?.....	11
4. Demokratik Okul Yönetişimi için Kilit Alanlar: ilk analiz .....	13
5. Ben nerede duruyorum? .....	21
Değerler ve davranışlar .....	21
6. Adım Adım: .....	31
Demokratik Yönetişime Giden Yol.....	31
7. Demokratik Okul Yönetişimi Hakkında Sıkça Sorulan Sorular .....	69
8. Avrupa'dan iyi uygulama örnekleri .....	73
9. Demokratik yönetim: biçimleri ve genel özellikleri.....	81
10. Sonuç .....	85
Ek I: Planlama Tablosu.....	87
Ek II .....	89
Kaynaklar .....	97









# 1.Giriş

Bu el kitabı, Avrupa Konseyi tarafından okul ve diğer eğitim kuruluşlarına Demokratik Vatandaşlık için Eğitimi (DVE –Ek 2'ye bakınız) teşvik etmelerine ve geliştirmelerine yardım etmek için tasarlanmıştır ve toplu olarak "araç kiti" olarak anılan serinin bir parçasıdır. Eğer 46 üye ülke beraber içtenlikle demokrasi yolunda ilerleyeceklerse, Konsey adına DVE büyük bir önem arz eder: meselenin özü gelecek nesil genç vatandaşların kendi demokratik rollerini oynamaları – kendi topluluklarında, geniş sosyal çevrelerinde ve Avrupa çatisinin tamamında - hazırlıklı ve donanımlı olmalarını sağlamaktır. Bu nedenle DVE, araç kitini oluşturan bütün yayınlarda olduğu gibi, bu ciltte de birçok kez bahsedilen bir temadır.

## **Bu kılavuz kitapçığın amacı nedir?**

Okulların demokratik yönetişi için bir araçtır ama her türlü eğitim kurumunda ve genç bireylere eğitim hizmeti sunan her yerde uygulanabilir. Okul kelimesi en basit anlamıyla ele alınmalıdır, diğer biçim ve kuruluşları dışarıda bırakmaz. Benzer bir şekilde, böyle yerlerde öğrenim görenler "öğrenci" sözcüğüyle karşılanmıştır; ama şu nokta da akılda tutulmalıdır ki, bu ifade küçük çocukları (demokrasiyi ve demokratik vatandaşlığı öğrenmek ve yaşamak için asla küçük olmayan) ve gençleri de kapsamaktadır.

Bu araç, öğrenim görenlere, okullarının öğrencilerin DVE 'sine ve böylece de demokrasideki yetişkin vatandaşlığa hazırlıklarına nasıl katkıda bulunduğunu, okulun günlük bazda hangi yöntemlere göre işlediğine ve insanların ne şekilde hareket ettiklerine bakarak ölçmelerinde yardım etmek üzere tasarlanmıştır. Bu el kitabı okullardaki vatandaşlık eğitimiyle ilgili değildir. Demokrasinin, demokratik eğitimin ve hatta DVE'nin ilkeleriyle ya da teorileriyle de ilgisi yoktur. Kılavuz kitapçık teori ile uygulama arasındaki boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır: "Katılımcı, demokratik, yetişkin bireyler olarak gençleri nasıl hazırlamak gerekir?" sorusu teorik, "Okul yaşantısında her düzeyde aktif bir şekilde demokrasiyi anlamalarını sağlayarak" yanıtı da uygulamaya yönelik örnekler olarak gösterilebilir. Kılavuz kitapçık birkaç tanımla başlar; demokrasinin gelişme yolunda nasıl şekillendiğini açıklar; okuyuculara okullarının demokrasi yolunda hangi aşamaya geldiklerini anlamalarında yardımcı olur; demokrasi sürecine nasıl başlamak gerektiğini ya da nasıl mesafe kat edileceği ile ilgili ilerlemenin uygun bir değerlendirmesini yaparak pratik tavsiyeler verir.

## **Kılavuz kitapçık kimler için hazırlandı?**

Hiçbir demokrasi mükemmel değildir, hiçbir okul da mükemmel değildir; ve hiçbir okul kusursuz biçimde demokratik değildir! Bu kılavuzun büyük bir kısmı, okul liderlerini (bu terim günümüzde okulun nasıl faaliyet gösterdiğini belirleyebilecek güce ve sorumluluğa sahip olan üst düzey yönetimdeki uzmanlar için kullanılıyor) hedef almaktadır. Rehberin ana bölümünün yazarları bu konuda kimseden özür dilemeyecektir! Kitabın yazarları olarak her ikimiz de okul müdürü olarak hizmet veriyoruz; ancak ikimiz de okullarımızda yukarıda bahsedilen güç ve yetkilere sahip yegane kişiler olmadığımızın farkındayız. Bununla birlikte (diliyoruz ki bu kitapçığı başka birine iletmeden önce) okulda bunu okuyacak ilk insan okul yönetiminin başındaki biri olur, başkanın bilfiil desteği ve emeği olmadan demokrasi kök salıp büyüyemez. Bu yüzden "müdür" sözcüğünü "lider" ile eşanlamlı kullandık, yerine göre iki sözcükten biri kullanılabilir. Terminolojiyi kasıtlı olarak biraz esnek tuttuğumuz için bizi anlayışla karşılayacağınızı umuyoruz.

Ama demokraside başka paydaşlar da vardır. Bu kılavuz okulun başarısıyla ilgilenen diğer kişiler tarafından da aynı başarı ile kullanılabilir. Öğrenciler – dört (ya da daha küçük) ila 20 (ve daha büyük) yaş aralığında (bu el kitabında esas alınan görüşe göre) olan çocuklar ve gençler - ister normal okulda olsun, üniversitede olsun isterse kolejde, teknik veya mesleki eğitim alanında olsun ya da

işyerlerinde olsun, , *hem* onlar için sağlanan öğrenimden *hem de* bu eğitimin sağlanış biçiminden önemli bir menfaat elde edecek olan kişilerdir. Demokratik katılımın sadece belli (muhtemelen ikinci evre) yaştaki çocuklar tarafından üstlenilmesi gereken bir şey olmadığını fazla vurgulayamayız; tam aksine bu, en iyi biçimde, eğitimin ilk aşamasından, yani en küçük çocukların demokrasinin uygulamalarını ve değerlerini kolayca özümseyebildiği ve yaşayabildiği zamandan itibaren aşama aşama öğrenilir.

Aile ve okulun çevresindeki daha geniş topluluğun , hem girdiler hem de çıktılarda menfaatleri bulunur. Okullarda ve başka yerlerde çalışan öğretmen, eğitici ve diğer çalışanların, kendi çalıştıkları yerde verilen eğitimde söz sahibi olmaya hakkına ve sorumluluğuna sahiptirler. Bu nedenle okul liderleri geniş bir yelpazede ortaklıklar kurmalı ve bunları geliştirmelidir. Bu rehberde, gençlerin eğitim sürecinde görev yapan bütün ortaklar ve paydaşların yararlanabileceği bir şeyler bulunmaktadır.

## Neden?

Neden eğitim liderleri ve paydaşlar, bu rehberin üzerinde çalışıp daha demokratik bir yaklaşıma giden yolları değerlendirmek ya da planlamak istemelidir? İzleyen iki bölüm bu soruya cevap vermenize yardım edecektir. Kısacası bunu yapmak onların menfaatine olacaktır. Demokratik biçimde yapılanmış ve işleyen bir okul sadece DVE'yi teşvik etmekle ve öğrencilerini toplumda kararlı demokratik vatandaşlar olarak yer almaya hazırlamakla yetinmeyecek, aynı zamanda daha mutlu, daha yaratıcı ve daha etkili bir kurum olacaktır. Yaratacağı katma değer son derece büyüktür: buna ilişkin araştırmalardan elde edilen kanıtlar sürekli bir artışa işaret etmektedir. Yani, bu kılavuz, sadece ahlaki açıdan doğru olan bir şeyin yapılmasına yönelik bir görevi tanımlamaz: demokratik yolda atılan bu adım aynı zamanda eğitimi daha keyifli ve daha üretici bir süreç haline getirmeye yönelik pragmatik bir adımdır.

## Araç nasıl işe yarıyor?

Bu kılavuzun pek çok yönden sizin için, yani bu kılavuz kitapçığın okurları için profesyonel bir söylem haline gelmesini arzuluyoruz. Bu elkitabçığının başından sonuna kadar her bölümünde sizleri okulunuzdaki yönetim biçimleriyle, bir okulun yönetilme biçimiyle özdeşleştirilebilecek demokrasi uygulamalarını karşılaştırmaya davet ediyoruz.. Bu, bir sürecin ilk adımıdır. Sizin ve okulunuzun şu anda nerede olduğunu değerlendirerek işe başlayın ve bunu demokratik bir şekilde ileri taşımak için adımlarınızı planlayarak –tavsiye ve teşviklerle size yol boyunca yardımcı olacağımızı umuyoruz– bitirin. Ortak noktaların bulunduğu inandığımız durum ya da göstergeleri tarif ederek, sizleri görüşlerimizle deneyimlerimizi karşılaştırmaya davet edeceğiz. Meslektaşlar olarak bunun, ortak bir çalışma adına yararlı bir yol olmasını ümit ediyoruz.

Bu metodu takip ederek sizlere ilk önce “demokratik okul yönetişi” ile neyi kastettiğimizi ve bunun kurumlara ne tür faydalar getirdiğini açıklayan iki kısa bölüm sunuyoruz.

Sonra doğrudan kılavuzun esas bölümüne geçeceğiz. 4. Bölüm okul yönetişiminin Dört Kilit Alanı olarak gördüğümüz konuları ana hatlarıyla belirtmektedir. Umuyoruz ki ondan sonra Ek 1'deki planlama tablosunu kullanarak aynı analizi sizin için önemli olan diğer konulara da uygulamak isteyeceksiniz – ama, sizden ricamız, kılavuzun tamamını okumadan bunu yapmamanız!

Bu Kilit Alanlarla ilişkilendirerek bir okulun nasıl işlediğini incelemek, bunun DVE'ye yaptığı katkının – ya da DVE'den eksilttiklerinin – kapsamını ortaya koyar. Demokratik gelişim süreci 4 aşamaya bölünerek incelenebilir; bu durumda 1. Aşamada demokratik hiçbir faaliyetin izine rastlanmaz (eski-otoriter düzen) en üst düzeyde ise son derece ilerlemiş demokratik bir yaşam gözlenebilir (4. Aşamaya).

5. Bölüm bu fikirleri açar, böyle işleyiş türleri altında yatan değerleri ve bunlardan ortaya çıkan davranış biçimlerini araştırır. 6. Bölüm önceki bölümlerde açıklanan aşamalar arasındaki adımları atmada kullanılacak fikir ve strateji zenginliği olduğunu umduğumuz unsurları sunar.

7. Bölüm okullarda demokratik faaliyeti geliştirmeyle ilgili sıkça sorulan sorularla (S.S.S) ilgilenir: bu tür sorular genellikle yetkinin elden bırakılmasına ilişkin-in doğal ve oldukça yaygın bir endişeden kaynaklanır, ve umuyoruz ki söz konusu korkular bu bölümde üstesinden gelinecek ya da yatıştırılacaktır.

Takip eden bölüm Avrupa'daki iyi uygulamalara dair daha çok sayıda örnek sunmaktadır. Sonra, 9. Bölüm, demokratik olma yönünde çok önemli gelişme kat etmiş bir okulda bulunması muhtemel ortak özellikleri ve modelleri bir anlamda endişe ve korkulara karşı olumlu birer alternatif olarak sunmaktadır: bunlar iyi uygulama örnekleri olarak okuyuculara kendi okullarında deneyebilecekleri stratejiler için bazı fikirler verebilir.

Ek 1, bu rehberde açıklanan yaklaşımı örnek alarak, kendi analizinizi yönetmeye imkan vermek için tasarlanmış boş bir kılavuz tablodur. Son olarak, Avrupa Konseyi'nin bir danışmanı olan Delpine Liégeois tarafından hazırlanmış olan Ek 2 ise, Avrupa'daki eğitim politikaları ve Avrupa Konseyinin çalışmalarındaki eğitim politikaları hususunda EDC arka planına ilişkin genel bir bakış sunar.

Bu rehberi ilgi çekici ve eğlenceli bulacağınızı – ve her şeyden önce bunun hem işe yarar hem de kullanılabilir bir çalışma olacağını ümit ediyoruz.

<b>Yazarlar hakkında</b>
Elisabeth Bäckman, yaşları 16-19 arasında 660 öğrencisi olan Stockholm'ün güneyinde hem kız hem de erkeklerin birlikte eğitim gördüğü bir orta öğretim okulu olan Tullinge Lisesinin Müdürü olarak görev yapmaktadır. Kendisine <a href="mailto:Elisabeth.backman@edu.botkyrka.se">Elisabeth.backman@edu.botkyrka.se</a> adresinden ulaşabilirsiniz.
Bernard Traffaod, yaşları 10-18 arasında 670 öğrencisi olan İngiltere'de Midlands'de (Londra'ya 220km) yer alan hem kız hem de erkeklerin birlikte eğitim gördüğü özel bir orta öğretim okulu olan Wolverhampton Grammar Okulunun Müdürüdür. Kendisine <a href="mailto:info@bernardtrafford.com">info@bernardtrafford.com</a> adresinden ulaşabilirsiniz.



## 2. Demokratik Okul Yönetişimi nedir?

Okul liderlerinin işletimsel ve stratejik çalışmalarında göz önünde bulundurmaları gereken birçok kuvvetli etken vardır, bunlar: mevzuat, öğretim programı, yerel yönetimler, ebeveynler, öğrenciler, maddi kaynaklar, sosyo-ekonomik ortam, rekabet vs şeklinde sıralanabilir. Bu etmenlerin birçoğu okul liderlerinin kontrolü dışında sürekli olarak değişiklik gösterir. İyi yönetim yeterli değildir. Günümüzde bir okul lideri, “çok sayıda özerk ortağın karmaşık etkileşimine dayalı, nispeten daha ademi merkezîyetçi sistemler” içinde çalışır.<sup>1</sup> “Okul yönetişimi” terimi, bu kılavuz kitapçık içerisinde okul liderliğinin hem araçsal hem de ideolojik yönlerini içeren geniş bir tanımlaması olarak kullanılmıştır. “Demokratik” ifadesi okul yönetişiminin insan hakları değerleri, öğrencilerin, okul çalışanlarının ve paydaşların güçlendirilmesi ve okulla ilgili her türlü önemli karar aşamasına dahil edilmesi üzerine inşa edildiğine işaret etmektedir.

Halász, okullardaki “yönetişim” ve “yönetim” arasındaki farkı tanımlar: bu iki terimin birbirine çok sıkı bir şekilde bağlı olduğunu ama aynı zamanda çok farklı anlamlara sahip olduklarını vurgulamak gerekir. “Yönetişim” kelimesi, okulların ve eğitim sistemlerin açıklığını vurgulamak için kullanılırken, “yönetim” terimi ise daha ziyade yönetmenin teknik ve enstrümantal boyutlarının altını çizmek için kullanılır. Genellikle davranışlarını tam olarak tahmin edemediğimiz şeyleri ve varlıkları (bunun sebebi örneğin özerk birimlerin kendi çıkarlarını savunma ve alternatif çözümler üretip bunların müzakeresini yapabilme becerisi olabilir) yönetiriz. Davranışlarını daha kolay tahmin edebildiğimiz kimseleri ya da varlıkları idare ederiz. Yönettığımız zaman tartışırız, ikna ederiz pazarlık yaparız, baskı uyguluyoruz vs. çünkü yönettiğimiz şeylerin kontrolü tümüyle bizim elimizde değildir. İdare ederken emir ve talimat verme eğilimindeyizdir; çünkü böyle yapmak için güçlü ve meşru bir yetkimiz olduğunu düşünürüz. Eğitim sistemleri hakkında konuşurken “yönetişim” terimini kullanmayı tercih ederiz. Okulları organize olmuş birimler olarak varsayıp konuştuğumuzda ise “idare” terimini daha sık kullanırız. Ne var ki okullar, belirli yerel, toplumsal ve ekonomik ortamlarda kök salmış günden güne daha açık kurumlar haline geldikçe, ve farklı ve karmaşık bir gereksinim ve çıkarlar dizisi olarak tanımlandıkça biz de bu aşamada “yönetişim” kavramını kullanmayı tercih ediyoruz.

Yönetici kadrolar tek başlarına birçok faktörün devreye girdiği ortamları yönetemedikleri için, açık ve demokratik bir yaklaşım, modern bir okulda sürdürülebilir ve başarılı liderliğe giden tek yoldur. Ancak demokratik okul yönetişimi sadece okul müdürü açısından sadece ayakta kalabilme imkanı anlamına gelmez; bunun altında yatan çok daha önemli nedenler de vardır.

### Etik nedenler

Demokratik değerler hususunda teori olarak evrensel bir uzlaşmaya gidilmiştir: “Bütün insanlar özgür doğar ve haysiyet ve hakları eşittir.”<sup>2</sup> “Kendi görüşlerini oluşturabilme kapasitesine sahip olan bir çocuk bu görüşleri ifade etme [ve] düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne sahiptir.”<sup>3</sup> Kısacası her ülkenin ve her okulun bu amaçla belirlemiş olduğu ilkeleri vardır. Ancak eğer gerçekten toplumda demokratik değerleri yerleştirmek istiyorsak, günlük çalışmalarımızda bunları alışkanlık haline getirmeliyiz. Bu konu her türlü kuruluşun yöneticileri, ama özellikle de okul yöneticileri için çok önemlidir.

### Politik Nedenler

Bir ülkede gerçekten demokrasiyi yerleştirmek yönünde samimi bir çaba söz konusuysa bu çaba çok erken yaştan itibaren uygulanmalı ve gözle görülür olmalıdır. Demokrasinin uzunca bir süre önce kök saldığı ülkelerde gençlerin demokrasiyi tam olarak ne olduğunu anlamadan olduğu gibi kabul etmeleri ve garanti olarak görmeleri nedeniyle demokrasiye katılım konusuna ilgilerini kaybetmeleri riski vardır. Demokrasi tarihinin nispeten kısa olduğu ve temellerinin çok sağlam olmadığı yerlerde ise herhangi bir gerileme ya da yenilgi, hakların geri alınmasıyla sonuçlanacaktır. Ama eğer demokratik karar verme süreçlerinde karşılaşılabileceğiniz olağan sorunların bazılarının üstesinden nasıl geleceğinizi uygulamaya dayalı tecrübelerinizden öğrendiyerseniz,

<sup>1</sup> Halász, Gabor: Çeşitlilik çağında okulları ve eğitim sistemlerini yönetmek: Avrupa Eğitim Bakanlarının “Kültürler arası eğitim” başlıklı Daimi Konferansın 21. Oturumu için hazırlanan bir çalışma (Governing schools and education systems in the era of diversity: A paper prepared for the 21st Session of the Standing Conference of European Ministers of Education on “Intercultural education”). Budapeşte 2003.

<sup>2</sup> İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi, 1948.

<sup>3</sup> Çocuk Hakları Sözleşmesi, 12-14. Maddeler, BM 1989.

demokrasiye olan inancınız büyük ihtimalle kuvvetlenir, bölgesel ve belki de ulusal düzeyde, politikaya aktif olarak katılmaya biraz daha istekli hale gelirsiniz.

### Hızla değişen toplum

Bilgi akışını durdurmak hatta kontrol etmek imkânsızdır. Çocuklarımızı bundan koruyamayız. Ne var ki, bilgi akışı aynı zamanda günümüz gençlerini şu ana kadarki en iyi bilgilenmiş nesil haline getirir. Peki biz yanlarında olmadığımız zaman hangi bilginin iyi ya da kötü olduğuna nasıl karar verecekleri konusunda gençlere seçmeyi ve yargılamayı nasıl öğretiriz? Sansür ve kısıtlamalara yönelik boş uğraşlar yerine onlara eleştirel ve öz yönetsel düşünmeyi öğretmeliyiz.

Günümüz değerleri artık gruptan çok bireye doğru bir değişim gösteriyor. Refah toplumunda bir birey kendisini vatandaşın çok bir müşteri gibi görüyor. Ebeveynler çocuklarının okuduğu bölgedeki okullarla ilgili bir memnuniyetsizlik yaşandığında, politik eylem yapmıyorlar, okul yönetimiyle iletişime geçmiyorlar, okul aile birliğinde aktif olarak görev yapmıyorlar. Aksine, daha muhtemel sonuç, okuldan soğuma hissi, çocuklarının eğitimiyle fiili olarak ilgilenmeden geri çekilme, hatta çocuğun okula devamsızlığı konusunda ebeveynlere ait hoşgörüden kaçış oluyor. Çocuklarını başka okula almanın mümkün olduğu topluluklarda veya toplumda ebeveynler bunu yapabiliyor. Bütün bu sonuçların çocukların eğitiminde veya okul üzerinde ya da her ikisi üzerinde kuvvetli negatif etkileri var. Bu nedenle, aktif vatandaşlığa olan ilgiyi güçlendirmek için çocuklarımıza, gelişme çağlarında olağan kararlara katılmalarının çabaya değer bir husus olduğunu– hatta aynı zamanda eğlenceli olduğunu – kanıtlamalıyız.

Toplum hızla ve sürekli değişiyor. 21. Yüzyılın başından beri başa çıkmamız gereken şeylerin bazılarını burada değinmemiz de konumuz açısından önemlidir. Kuruluşlar ve insanlar dünyanın bir yerinden başka yerine hareket ediyorlar, bunun sonucunda da ekonomik, demografik ve kültürel yapıları değiştiriyorlar. Teknik buluşlar hem yeni olanaklar hem de olası tehditlere yol açıyor. Bir ülke ya da bölgesel topluluk demokratik kontrolün ötesindeki küresel etkilere maruz kalarak bunlarla etkileşime girmeye zorlanıyor. Diğer yandan, küreselleşmenin günlük hayatımızdaki bütün olumlu etkilerini kabul etmek zorundayız, çeşitliliği ve değişimi bize sunulan fırsatlar olarak görmeli ve böyle bir dünyada çocuklarımıza doğru olan eğitimi vermeliyiz.



### 3. Demokratik yönetişimin faydaları nelerdir?

#### Demokratik okul yönetişimi okulunuz için iyidir çünkü...

##### 1... disiplini geliştirir

Öğrencileri ve benzeri paydaşları karar verme aşamasına dahil etme fikrine karşı ilk itiraz genellikle disiplinle ilgilidir. Eğer öğrenciler uyulmadığı takdirde belirli yaptırımları olan sert ve basit kurallara uyamıyorlarsa, onların nasıl kendi başlarına olgun ve sorumluluk gerektiren kararlar vermelerini bekleyebiliriz? Ancak, deneyimler ve araştırmalar gösteriyor ki, kendilerine güvenilen öğrenciler zamanla daha sorumluluk sahibi olmaktadır. Kurallar gereklidir, ama güven üzerine inşa edilen kurallar tehdit üzerine kurulu olanlardan çok daha kalıcı niteliktedir ve kimse izlemediğinde kurallar daha sağlıklı işler.

##### 2... öğrenmeyi geliştirir

Öğrenmek bireysel bir şeydir. Öğretmenin, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği konusunda genel bir fikri olabilir ama öğrenme biçimleri kişiden kişiye değişir. Demokratik bir ortamda, öğrenenlere ne şekilde çalışmak ve bir dereceye kadar da neyi öğrenmek istediklerini seçmek hususunda daha fazla özgürlük tanınır. Öğrenciye neyi nasıl öğreneceğini, hatta mümkünse, bunları nasıl değerlendirileceğini seçme konusunda özgürlük verildiği takdirde başarı ve motivasyon eksikliğiyle ilgili problemler büyük ölçüde azaltılabilir.

Gustav Trolen İsveç'te orta öğretimin ikinci seviyesinde yer alan Tullinge Lisesinde tarih dersi vermektedir. Ders kapsamında üç tane sınav olacaktır. Her sınavda, öğrenci bir metin hazırlama, soru cevap biçiminde bir geleneksel sınav veya sözlü sınav seçeneklerinden birini seçebilir. Sadece tek bir kısıtlama vardır: üç sınavda da aynı türün seçilmesine izin yoktur. Üç sınav formatından en az bir tanesi diğerlerinden farklı olmalıdır. Bu, çok da büyük bir seçme özgürlüğü gibi görünmeyebilir ama yine de öğrencilerin kendilerine daha çok güvenmelerini sağlar ve heyecanlarını azaltmaya yardım eder.

##### 3... fikir ayrılığını azaltır

İnsan grupları bir arada nispeten uzun zaman harcadıklarında her zaman fikir ayrılığı riski vardır. Bir okul topluluğu içersindeki farklılık ve anlama eksikliği toleranssızlığa, ayrımcılığa, zorbalığa, hatta şiddete kolayca yol açabilir. Rütbe ya da sosyal pozisyonun kişisel haklardan daha önemli olduğu otoriter bir ortamda insanlar sağ kalmak adına korunmak ya da kişisel ayrıcalıklar elde etmek amacıyla ittifak kurmak zorunda hissedebilir. Böylece ayrımcılık ve zorbalığın kolayca ortaya çıkabileceği bir alan açılmış olur. Karşılıklı saygı sağlamayı başarılırsanız, okul bahçesini de daha güzel ve güvenli bir yer haline getirebilirsiniz.

##### 4... okulu daha rekabetçi hale getirir

Okul yönetişimin merkezle bağının koparılması ve okullar arası rekabet birçok Avrupa ülkesi için oldukça yeni olgulardır. Özellikle kentsel alanlarda rekabet oldukça çetin olabilir.

Modern Avrupa vatandaşları bilgilidir, genellikle iyi eğitilmişlerdir ve medeni hakları doğuştan kazanılmış haklar olarak görürler. Toplumun, kendilerinin çocuklarıyla ilgili istek ve taleplerine, ayrıca çocukların kendi istek ve taleplerine saygı göstermesini beklerler. Artık çocuklar otoriteye sorgusuz sualsiz uymak üzere yetiştirilmiyor. Okullar da bu görüşlere ayak uydurmalıdır. Eğer ebeveynler çocuklarına saygıyla davranılmadığı izlenimine kapılırsa okula düşman olmaları muhtemeldir – ya da, mümkünse, çocuklarına başka bir okula göndermeyi tercih ederler.

##### 5... sürdürülebilir demokrasinin geleceğini güvence altına alır

Çocuklar söylenenleri yapmazlar: biz nasıl davranıyorsak onlar da öyle davranırlar. Eğer biz demokrasiyi hayatımızda alışkanlık haline getirmesek okullarımızdaki demokrasiyi konuşmamızın bir yararı yok. Öğrencilerin yeniden boyanması gerektiğinde sınıfın duvarları ne renk olacak gibi sadece basit şeylere karar vermesine izin vermek de yeterli değildir. Okuldaki günlük yaşamlarında ve öğrenimlerinde esas olan konularda, söz gelimi, öğretim yöntemleri, okul politikaları, dönem planlaması, bütçeyle ilgili konular ve yeni

personel alımı gibi alanlarda öğrencilere yetki verilmelidir. Böylelikle gerçek katılımıcılığın sorumluluğunu öğrenmelidirler. Elbette bütün bunlar bir günde olacak işler değildir. Ayrıca herkes için uygun standart yöntemler yoktur, ama biz Avrupa'da Demokratik Vatandaşlık Eğitimi uygulamanın en iyi yolunun bu olduğuna inanıyoruz.

Bundan sonraki bölümlerde demokratik okul yönetişiminin faydalarını, bunlardan -ve okuldaki öğrencilerin daha uyumlu bir çalışma ortamından- kaos ve kargaşa korkusu duymadan nasıl yararlanabileceğinizi biraz daha ayrıntısına girerek anlatacağız.

## 4. Demokratik Okul Yönetişimi için Kilit Alanlar: ilk analiz

Bir okul lideri okulunun demokratik yönetim açısından nerede durduğunu nasıl belirler? Okulun yönlendirilme, yönetilme ve işletim yöntemi Demokratik Vatandaşlık Eğitimi (DVE) ne ölçüde teşvik etmektedir? Okulun demokrasi alanında ne kadar yol aldığını kestirebilmek mümkün müdür? Bu uğurda daha ne kadar yol kat edilmesi gerekir?

Uygulanabilecek kriterlerden biri okulu bir yönüyle ele almak ve bunun Avrupa Konseyinin DVE için belirlediği Üç İlkeye ( Bkz. Ek: 2) göre nasıl işlediğini görmektir. Bu üç ilke şunlardır:

- Haklar ve sorumluluklar
- Aktif katılım
- Çeşitliliğe değer verme

Açıkça bazı aktivite alanları ve okulun bu konulardaki tutumu, okul yönetişiminin demokratik bir yapıya sahip olup olmadığını; demokratik bir ortama doğru yol alıp almadığını, ya da tümüyle otoriter bir tavır sergileyip sergilemediğini saptamamızda diğer hususlardan daha önemlidir. Biz bunun için dört Kilit Alan tanımladık:

- Yönetişim, liderlik ve kamu önünde hesap verebilirlik
- Değer merkezli eğitim
- İşbirliği, iletişim ve dahil olma: rekabet ve okul özerkliği
- Öğrenci disiplini



*İngiltere’de Wolverhampton’daki Wolverhampton Lisesi Öğrenci Konseyi*

Doğal olarak okullar kendilerine yukarıdakilerle eşit öneme sahip, veya daha önemli olan, alanlar bulacaktır: etki alanı ve kapsamı oldukça geniş olduğu için söz konusu dört kilit alan seçilmiştir. Okulun hangi yolla yönetildiği, yönlendirildiği, kendini nasıl idare ettiği ve kararlarının hesabını nasıl verdiği okul işleyiş tarzının demokratikliğine dair temel bir göstergedir. Aynı şekilde, eğitimin değer odaklı olduğunu (veya olması gerektiğini) kabul edecek olursak, okul gerçek anlamda DVE’yi yaygınlaştırmak istiyorsa, bu değerlerin demokratik değerler içinde kök salmış olması gerekir, ki bu da 2. Kilit Alanın kapsamına girer.

Üçüncü Kilit Alan, ilginç konuların bir karışımı gibi görünebilir ama bunlar arasında bir sinerji söz konusudur: tüm bu hususlar birbiriyle bağlantılıdır. “İşbirliği ve iletişim”, okulun nasıl işlediğiyle ve çevresine, hizmet ettiği topluma ve okulun varlık sebebini oluşturan öğrenciler ve aynı zamanda paydaşı durumundaki anne babalara verdiği tepkilerle ilgilidir. “İş birliği ve iletişim”, aynı zamanda okulun başka kuruluşlarla ne kadar aktif ve istekli bir ortaklık kurduğunu ilgilidir. Şöyle bir örnek verilebilir: yöredeki iş çevresiyle sadece parayla ilgili konular söz konusunda olduğunda mı iletişime geçilmelidir yoksa

okul her iki tarafın da yararını gözeten ve gerçek anlamda karşılıklılık ilkesine dayanan bir ilişki kurmayı mı amaçlamalıdır? “Rekabetçilik ve okul özerkliği” aynı Kilit Alanda birleşmiştir çünkü bütün Avrupa’da okul gelişimine yönelik hamleler (pek çok ülkede okullar arası rekabet devlet tarafından teşvik edilmiştir) dikkatli bir şekilde idare edilmezse kesinlikle demokratik işbirliği ve iletişim aleyhine işleyebilir. Nitekim bu alanda alınacak bir karar okulun işbirliği ile iletişimi arasındaki gerilimi dengede tutacak ve idaresini ona göre değerlendirecek şekilde yapılmalıdır. Demokrasi, çoğu durumda bizim bu tür çelişkileri saklamak yerine üstesinden gelmemiz ya da bu çelişkilerin insancıl bir tartışmaya doğru evrilmesi için mücadele etmemizi sağlar.

Dördüncü Kilit Alan olarak “öğrenci disiplini”ni seçtik çünkü disiplin (daha doğrusu, disiplinsizlik) Avrupa’daki pek çok okulda, hatta bütün okul sistemlerinde, endişe konusudur. Aynı zamanda halk arasında yaygın olan bir yanlış anlaşılma vardır; çoğu zaman basın ve televizyon tarafından körüklenen bu yanlış anlaşılma, okullardaki demokrasi kavramının sağlam bir disiplinle uyumsuz olduğu yönündedir. Bu aynı zamanda başlı başına bir sorundur, oysa diğer üç Kilit Alan farklı sorunların bir araya gelmesiyle oluşur: yani bu kendi Kilit Alanlarınızı belirlerken ve bunları bu tablo yöntemini kullanarak analiz ederken örnek olarak kullanmanın muhtemelen en basit yoludur.

Okulların bu Kilit Alanları – okulların kendilerini özdeşleştirdikleri alanlar bir yana– hesaba katarak tamamıyla demokratik ya da tamamıyla demokratik yönetime karşı olduğunu bahane etmek çok basitçe bir yaklaşım olur ya da demokratik yönetime tümüyle zıt düşer. Demokrasi sıkça bir yolculuk olarak tarif edilir ve bu yolculuk boyunca kendi yerini belirlemeye çalışan bir okul kaçınılmaz olarak şu hususu tespit edecektir: bazı alanlarda uzun yol kat etmiş ancak diğer alanlarda ise yola daha yeni çıkmıştır. Bu oldukça doğaldır ve umutsuzluğa yol açmamalıdır! Tam aksine başarılar bize cesaret vermeli ve henüz yeterince ilerleme sağlanamamış alanlarda da her defasında daha büyük bir şevk ve azimle yol almalıyız.

DVE’nin Üç İlkesine ilişkin dört Kilit Alanın analizi bir ızgara (tablo) biçiminde yapılır. DVE’nin Üç İlkesi ile dört Kilit Alanımızı karşılaştırarak demokrasiye giden yolda dört aşamayı tanımlamaya ve her birinin temel karakteristiklerini söz konusu koşullara sahip bir okulda karşımıza çıkabilecek yorumlarla örnekleyerek açıklamaya çalıştık.

Bütün örnekler ilk aşamada demokratik yöntemler yerine hala otoriter değerlerle iş gören bir okulu tanımlar..

Dördüncü aşama demokratik değerlerin ve alışkanlıkların okul hayatının her bir alanına yayıldığı okulları açık ve net bir şekilde açıklamaktadır. Dördüncü Aşama’ya gelmiş bir okul bu yüzden “iyi bir okul” olabilir mi? Biz olabileceğini iddia ediyoruz. Ortak kanı, demokratik ortamda iş gören okulların amacının çocukların potansiyellerini -öğretim döneminde, kişiyi ilerideki hayatına hazırlayacak becerilerin geliştirilmesinde ve demokratik bir topluma katılma yetisinde- gereken en üst düzeye çıkarması gerektiği yönündedir.. Ancak bir okulun akademik başarısı ne kadar yüksek olursa olsun eğer öğrencilerini diğer iki bağlamda başarısızlığa uğratmışsa iyi bir okul olarak kabul edemeyiz.

Sonraki ızgaraların bileşen kutularının Dördüncü Aşama’ya doğru ilerlerken kaynaşması dikkate değer bir nokta olabilir. Analizimizi sürdürdüğümüz müddetçe farkına vardık ki, bir okul demokratik olarak ne kadar ilerlese, aktivite alanlarındaki stil ve biçimleri de o kadar tutarlı hale geliyor – aynı şekilde ızgaramızdaki kutular da birleşiyor. Bu da bizim için şaşırtıcı bir şey değil.

ızgara şemalarında kullanılan tanımlayıcı söz öbekleri stenografi benzeri kısa notlar şeklinde düzenlenmiştir.. Dört ızgara şeması üzerinde çalıştığınız ve bunları kendi okulunuzdaki deneyimlerinize ilintilendirdiğiniz zaman, Üç İlkeye bağlı olarak dört Kilit Alandaki her aşamayı karakterize eden ve belirleyen davranışları ve değerleri daha enine boyuna analiz ettiğimiz bir sonraki bölüme geçmeniz gerekiyor.

Kilit Alan 1 Yönetişim, liderlik, yönetim ve kamu hesap verilebilirliği					
	Haklar ve Sorumluluklar			Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verilmesi
Kilit Alanının DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	(a) Lider kadro, hükümete (yerel ya da ulusal) ya da yerel okul kuruluna yani kısacası "yüksek makam"a karşı sorumludur ancak paydaşlara yönelik temel görevlerini de kabul eder ve gözetir.	(b) Lider kadro, paydaşlar ile yetki paylaşımı yapar.	(c) Yönetimde ve günlük rutin işlerde / konularda, kararlardan etkilenenlerin hakları tanıyarak: kararların uygulanmasında etik boyutlara ve insan onuruna saygı duyuluyor.	Lider kadro, tüm paydaşlara ilişkin paylaşılan sahiplenmeyi ve sorumluluğu kabul eder ve destekler.	Lider kadro çeşitliliğine değer verip teşvik etmektedir.
Aşama 1 özellikleri	Lider kadro, kendisini sadece (bürokrat ya da yetki sahibi kişilere) karşı sorumlu görür.  "Ben sorumluyum"	İstişarede bulunmadan otoriter	Sorumluluklar, her hangi bir hareket özgürlüğü olmadan yapılacak işler olarak veriliyor.	Lider kadro tüm sorumluluğu üstlenir yani tüm yükün kahraman edası ile omuzlanması	Lider kadro, çeşitliliği tanıır ama değer vermez.
Tipik yorum		"Ben en iyisini bilirim."	"Sen işini yap!"	"Sizden ben sorumluyum."	"Bu okulun dışında kim olursanız olun, burada sadece bir öğrencisiniz."
Aşama 2 özellikleri	Lider kadro, paydaşların ve paydaşlar üzerindeki olası olumsuz etkilerin biraz bilincindedir.	Lider kadro, kararı uygulamadan önce diğerlerini bilgilendirir.	Biraz hareket özgürlüğüne izin veriliyor ancak bu özgürlük sıkı biçimde kontrol ediliyor. Amaç, kurumun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	İcraat yok, sözde kalan bir sorumluluk hali var. Eziyetini tek başına ben çekerim edasıyla kahramanca sorumluluk üstlenilmesi.	Lider kadro, cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik konusunda biraz bilinçlilik sergiler ancak bunlara değer verdiğini gösteren gerçek bir eylem yapmaz.
Tipik yorum	"Bu zor olsa da ben sorumluluğu üstleniyorum."	"Kapınız açık, zihniniz kapalı olsun!"	"İşi istediğin şekilde yap ancak önce bana danış."	"Siz neden hiç sorumluluk almıyorsunuz?"	"Bir kızın bunu yapmasını beklerdim de senin gibi büyük bir erkeğin bunu yapmasını hiç beklemezdim!"
Aşama 3 özellikleri	Lider kadro, paydaşların ihtiyaçlarının da yüksek makamın ihtiyaçları ile aynı önemde görür ve değişik baskı grupları ile ittifaklar kurar.	Bilgilerin rastgele toplandığı ve verildiği arazi (arada bir gerçekleşen) / gayri resmi istişare	Sorumluluk sahibi kişilere tam hareket özgürlüğü tanınıyor ancak bu sadece büyük ölçüde tali olan alanlarda geçerlidir: amaç yine kurumun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	Lider kadro, muhtemelen sadece "kolay" alanlarda (bayram, öğretim programının dışında kalan faaliyetler, vs) paylaşılan ortak sorumluluk için samimi çaba göstermektedir.	Çeşitlilik bilinci. Kolay durumlarda eyleme dönüştürme (örneğin okul yayınları); ayrımcılık karşıtı kurallar mevcut; dini çeşitlilik tanıyan; okula öğrenci kabulü herkesi kucaklar nitelikte; özel ihtiyaçlar karşılanıyor ve sosyal çevre ya da cinsiyet ayrımı gözlemlenmez eşit imkanlar teşvik ediliyor. Ancak öğretim ve öğretim programında çeşitliliğe az dikkat ediliyor.
Tipik yorum	"Sahip olduğum özerklikten yararlanıyorum ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni dostluklar ediniyorum."	"Hem kapınız hem zihniniz açık olsun!"	"İşi sana bırakıyorum, ne yaparsan yap.."	"Ortak menfaate yönelik sorumlulukların paylaşılmasını severiz."	"Okulumuzun herkesi kucaklamasından gurur duyuyoruz. Şimdi dersimize devam edelim."
Aşama 4 özellikleri	Lider kadro, değişik seviyeler arasında uzlaşma / güven / itimat oluşturmaya çalışır, paydaşların menfaatlerini resmen tanıır ve siyasi kararları etkilemek için kendi deneyimini kullanır.	Hem resmi hem de gayri resmi istişare, sistemli ve yapılandırılmış bilgi akışı yaratır.	Kararlar, tam hareket özgürlüğü ile uygun seviyelerde ("sorumluluk kademelendirilmesi"). Ancak, öğrencilerin / paydaşların menfaat, hak ve onurlarında "sorunsuz bir şekilde yönetim"den önce gelir. Bilgi akışı, iyi düzeydedir ve tam, yapılandırılmış istişareye yönelik beklenti vardır. Uygulama için sistemli değişikliğe ihtiyaç duyulması halinde, bu bir üst kademeye rapor edilir ve söz konusu değişiklik de müzakere edilir/uygulanır."	Zor alanlarda (bütçe, öğretim programı, stratejik planlama, okul tabanlı öğretmen eğitimi, kendi kendini geliştirme, değerlendirme, öğretim vs) bile sorumluluk paylaşımı	Lider kadro, çeşitliliği resmen tanıır kazanılmış bir değer/erdem olarak anlaşılmasını sağlar. Çeşitlilik, öğrencilere sonradan edinilmiş bir yeterlilik kazandırır ve okulu cazip / daha iyi bir konuma (yüksek statüye) getirir. Hassasiyet arz eden grupların tam erişim ve katılım sağlanması için olumlu eylemlerde bulunulur.
Tipik yorum	"(Maruz kaldığımız) durum karşısında en fazla yararı sağlamak için neler yapabiliriz?"	"Hepimiz karar alma aşamasında sorumluluk yükleniriz."	"Birlikte başarıyoruz."	"Burası bizim okulumuz." "Hepimiz bu yola baş koyduk."	"Çeşitlilik, okulumuzun artı değerlerinden birini oluşturur."

## Okulların Demokratik Gelişimi

Kilit Alan 2 Değer Merkezli Eğitim		Aktif Katılım		Çeşitliliğe Değer Verilmesi		
Kilit Alanının DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	Haklar ve Sorumluluklar	(a) Öğrencilerin öğrenileceği konusunda kısmen karar verme hakkına sahip.	(b) Değişik öğrenme biçimleri dikkate alınır.	(a) Öğretim programı tüm öğrenciler için uygundur.	(d) Okul kitaplarının tarafsız olması gerekir.	(c) Eğitim eşit biçimde herkese açıktır.
Aşama 1 özellikleri	Okul müfredatında DVE / İHE değerleri ifade edilmemektedir.	Ders konusu ayrıntılı olarak üst makamlarca kararlaştırılır.	Öğretme yöntemleri öğretmenler tarafından seçilir.	Öğretim programı düzene uyum sağlamayı amaçlar.	Okul kitapları, hakim grubun tarafını tutmaktadır / norm ve azınlık değerlerini sapmalar olarak görmektedir.	Kızlar, geleneksel olarak "erkeklerle özgü" konuları takip etmeye teşvik edilmez.
Tipik yorum	"bizim görevimiz, çocuklara okuma yazma öğretmektir. Geri ise velilere aittir."	"Konu seçimi en iyi şekilde uzmanlar tarafından yapılır."	"Öğretmenler, kendi yöntemlerini kullandıkları vakit çok daha iyi performans gösterirler."	"Ülkemizin (okulumuzun) ihtiyacı olan şey, kaos değil düzendir."	"Ya bu deveyi güdersin, ya bu diyardan gidersin.."	"Kızlar, bazı konulara diğerlerinden daha uygundur"
Aşama 2 özellikleri	DVE / İHE değerlerinden öğretim programında bahsedilmektedir ancak bu zorunlu bir biçimde ifade edilmiyor.	Öğrencilere kendi fikirlerini ifade etme imkanı tanınır.	Öğrencilere, nasıl çalışacakları konusunda öğretmen tarafından kararlaştırılan bazı seçenekler sunulur.	Özel ihtiyaçlar kabul edilir. Farklı bir kültürel geçmiş, düzeltilebilecek bir engel olarak görülür. Çeşitliliği karşılamak üzere bazı önlemler alınır.	Taraf tutan okul kitapları kullanılabilir ancak uygunsuz bölümler göz ardı edilir.	Azınlık gruplarının öğrenci kaydı için başvurularının memnuniyetle karşılanacağı ifade edilir ancak bunun kabulünü gösteren hiçbir eylem yapılmaz.
Tipik yorum	"Öğretim programının bu bölümü hoşuma gitti. Şiir gibi tıpkı."	"Öğrencilere fikirlerini ifade özgürlüğü verirsiniz düzenin sürdürülmesi daha da kolaylaşır."	"Biz daima öğrencilerin alıştırmaları yapacak sırayı kararlaştırmalarına izin veririz."	"Okulumda her hangi bir ayrımcılığa tanık olmadım."	"Sırf bir iki kişiyi rahatsız ettiği için yeni kitap alamayız. Bundan önce gelen başka meseleler de var."	"Elimizden geleni yapıyoruz. Eğer burayı sevmiyorlarsa başka bir okula gitmelerini öneririm."
Aşama 3 özellikleri	DVE / İHE değerleri öğretim programının birinci paragrafında tüm eğitimde temel bir husus olarak ifade edilmektedir. Yerel okul politikalarında insan haklarına saygının önemi vurgulanmaktadır.	Öğretmenler, öğrencileri öğretme sürecine katmaya teşvik edilirler. Öğretmenler ve öğrenciler birlikte planlama yaparlar. Bireysel tercihler için imkan yaratılır.		Öğretim programı öğrenci konumundaki herkese uygundur.	Taraf tutan okul kitaplarına izin verilmez.	Azınlıkların başarıları ve eşsiz kültürel özellikleri tespit edilip kutlanır. Cinsiyet konuları aktif biçimde takip edilir.
Tipik yorum	"Bu okulda bulunan herkese saygı gösterilmesine şiddetle inanıyoruz."	"Öğrencilere kendi konularını seçmelerinde yardım edilmesi, onların motive edilmesinde en iyi yoldur."	"öğrenciler, kendi yöntemlerini seçtiklerinde daha iyi performans gösterirler."	"Bu çok kültürlü okuldan ayrıldıktan sonra, öğrencilerimiz, ileride çok faydalı olan eşsiz niteliklere sahip olacaklardır."	"Bugün yayıncı ile görüşeceğim. Paramızın iade edilmesini istiyoruz."	"Erkekler neden kendi sporlarının daha önemli olduğunu düşünür?"
Aşama 4 özellikleri	DVE / İHE değerleri sadece basılı öğretim programında ifade edilmez, okul yaşamının işleyişinde temel ve merkezi bir unsur olarak da yer alır. Okul sisteminin temelini eşitlik ve insan haklarına saygı oluşturur , sistem bu iki unsurla varlığını sürdürür: okul liderleri, demokrasi ve saygıyı baş tacı ederler.	Öğrenciler, kendi öğrenimleri hususunda uzman olarak kabul edilirler.		Okul liderleri, hem eylemle hem sözle çeşitlilik konusunda saygılı ve açık bir tavır ortaya koyarlar.	Tarafsız yazılı ders materyalleri mevcut olmadığında, okul kendi materyalini geliştirir.	Çeşitlilik ile uğraşmanın öğrenilmesi, tüm öğrenciler ve öğretmenler için kıymetli bir ek yeterlilik olarak görülür.
Tipik yorum	"Kim benim okulumda birine karşı saygısız hareket ederse, elimdeki işi bırakıp hemen olaya müdahale ederim."	"Öğrenci konumundakiler, kendi öğrenimleri konusunda uzmandır ve biz öğretmenlere de çok şey öğretebilirler."		"Birbirimizden öğreneceğimiz neler var? Birlikte nasıl geliştirebiliriz?"	"Kendi hazırladığımız yayınlar kötü kitaplardan daha iyi." "Demokrasi kendi malzemesini geliştirecek güce sahiptir."	"Herkesi kabul etme ve çeşitlilik ile neyi kastettiğimizi artık anlamaya başladık."

Kilit Alan 3 iş birliği, iletişim ve katılım: Rekabet ve okul özerkliği								
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar			Aktif Katılım			Çeşitliliğe Değer Verilmesi	
Kilit Alanının DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	(a) Okul, statü, zenginlik ya da güç için değil de, daima ortaklar / paydaşlar için daha iyi sonuç elde edilmesi amacı ile, aktif biçimde öz gelişim ve (rekabetin ulusal politika olduğu durumlarda) rekabet üstünlüğü çabasıdır.	(b) Daima öğrencilerin hak ve ihtiyaçlarına öncelik vererek, okul, içinde bulunduğu yerel topluluğun refahına katkıda bulunulmasında faal bir rol oynar ve sorunlarla uğraşmak üzere dış kuruluşlara açılır.	(c) Veliler ve aileler, öğrenciler ve okulla aktif ortaklardır ve tüm taraflar çocukların eğitimi konusunda kendi hak ve sorumluluklarını tamamen kabul etmektedirler.	(a) Veliler ve aileler, öğrenciler ve okul ile çocuklarının eğitiminde bilfiil ortaklardır: ev ve okul, okul ve diğer kuruluşlar arasında sürekli iki yönlü bir bilgi akışı var.	(b) Daima öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik tanıyarak, okul, içinde bulunduğu yerel topluluğun yaşamına katılmaktadır: kuruluşların (STK'lar ve işyerleri) ve öğrenme faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaya teşvik edilmektedir.	(c) (Bir rekabet ortamında bile) öz gelişim için uğraşı verirken, okul stratejiler geliştirir ve iyi mesleki uygulamaları diğer kurumlar ile her zaman paylaşır.	(a) Okul, ulaşılması zor grupların ya da azınlık gruplarının katılımı ile iletişimin eksiksiz gerçekleşmesini sağlamak için çalışır.	(b) Öz gelişim ve standartların yükseltilmesine yönelik girişimin, ilerlemeyi engelleyeceği hissedilen belli grupları dışarıda tutmasına izin verilmez.
Aşama 1 özellikleri Tipik yorum	Okulun, kendisinin diğer tüm okullardan daha iyi olduğunu ispat etmesi gerekir ve bundan dolayı da öğrencilerin kendilerini okula ispat etmeleri icap eder.  "Burası, muhitteki / bölgedeki en iyi okul. Sizin de buna göre performans göstermeniz gerekir."	Lider kadro, sadece her şeyin üstünde korunması gereken okulun menfaatlerine ve okulun sorunsuz bir şekilde yönetilmesine odaklanır.  "Önce okul gelir."	Okul, velilerin katılımını ve onları da kapsayan işişareyi engellemektedir. kurum uzmandır.  "Okul en iyisini bilir."	Okul, velileri okul gündeminden haberdar eder.  "Velilere bilmek istediklerini anlatır."	"Yabancılar"ın okulun işlerine karışmasına izin verilmez.  "Diğer kişilerin müdahale etmesine ihtiyacımız yok; uzman biziz."	Diğer kurumlar rapik olarak görülür: iyi uygulamalar okul içinde tutulur.  "Diğerlerinden önde gitmemiz gerekiyor: onun içi diğerlerine ne yaptığımızı anlatmayız."	Cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi okulun rolü olarak görülmez; bu konuda çaba gösterilmesi kızların tercihine bırakılmıştır.  "Eğer kızlar adil muamele görmediklerini düşünüyorsa seslerini yükseltmelidirler."	Azınlıkların ya da dezavantajlı grupların, standartları düşüreceklerinden korkular dolayısıyla bunlar bir tehdit olarak görülürler.  "Çok çalışanların ayağını kaydırırlar."
Aşama 2 özellikleri Tipik yorum	Okul, kendi statüsünü yükseltmek için öğrencilerinden azami başarıyı göstermelerini ister.  "Çok başarılı olmanızı istiyoruz: okulunuzu hayal kırıklığına uğratmayınız."	Okulun daha büyük topluluğun parçası olduğu hususu bir derece kabul edilir ancak bu konuda çok az şey yapılır ya da hiç yapılmaz..  "Yöre halkının spor tesislerimizden yararlanması güzel bir şey."	Okul, öğrencileri ve bir dereceye kadar da veliler için var olduğunu kabul eder ancak onları hiçbir şekilde ortak olarak görmez.  "Öğrencilerden ve velilerden beklentilerimizi çok açık bir şekilde ortaya koyarız."	Öğrenciler ve veliler, katılımcılar olarak değil de, daha ziyade okulun her şeyi bilmek istemesinin figüranları olarak paydaş olarak kabul edilirler.  "Velileri haberdar ederiz, onlar da bizi her zaman arayabilirler."	Okul ortak kuruluşlar ile işbirliği yapacaktır ancak bu şaibeli bir durumdur ve sadece gerçekten maddi destek talebinde bulunur.  "Kuruluşların uzmanlığına ihtiyacımız yok ancak para yardımı yapılmasını isteriz."	Okul, uzmanlığın paylaşılması amacı ile değil de statü arayışı içinde iyi uygulamalarını duyurmaya hazırdır.  "Yeniliklerimiz ve başarılarımız konusunda tanıtım sağlanması itibarımızı artırır."	Okul, ulaşılması zor gruplar ya da azınlık grupları hususunda pasiftir: katılmak isterlerse bu onların sorumluluğundadır diye algılanır.  "Onları katılmaya zorlayamayız; istemiyorlar işte..."	Okul, "standart dışı" öğrencilere kuşkuyla yaklaşır ve onları hala kontrol altına alınması gereken olası (muhtemel ?) sorunlar olarak görür.  "Beklentilerimizi karşıladıkları sürece sorun yok."
Aşama 3 özellikleri	Kısmen öğrencilerin hatırı için ancak aynı zamanda rekabet amaçlı olarak da, yüksek standartların başarıları konusunda öğretmenler ve öğrenciler üzerinde baskı mevcuttur.	Okul, yerel topluluğun faaliyetlerine katılıp destekler ancak bu yerel topluluğun kendi iç işlerine karışmasına izin vermez.	Veliler ve aileler ile düzenli temas var; okul bunların görüşlerini memnuniyetle karşılamakta ve onlardan görüşlerini belirtmelerini istemektedir.	Okul kaynaklı güçlü bir bilgi akışı mevcut ve aileler düşüncelerini aktarmaya teşvik ediliyorlar. Okul, özellikle öğrencilere hitaben konuşma yapmak ya da onlara yol göstermek üzere, memnuniyetle karşılanan misafir statüsünde bulunan kuruluşlar ile bağlantı kurar.	Okul, iyi uygulamalarını diğer okullarla ve uzmanlarla severek paylaşır.	Okul, azınlıklar ve ulaşılması zor gruplara ulaşılması ve buralardan öğrenci alınması ve öğretmen istihdam edilmesi ve bunların okul kültürü içine adapte edilmesi için büyük çaba gösterir.		

## Okulların Demokratik Gelişimi

Kilit Alan 3 İş birliği, iletişim ve katılım: Rekabet ve okul özerkliği						
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar			Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verilmesi	
Tipik yorum	"Hem kendiniz hem de okul için sizden başarılı olmanızı istiyoruz."	"Toplum içinde üstümüze düşenleri yerine getirmek herkesin menfaatine."	"Eteklerinizdeki taşları dökün de görelim derdiniz neymiş."	"Velilerin ve diğer ziyaretçilerin de düzenli olarak okulumuza gelmelerinden memnuniyet duyarız."	"Başarılarımızı paylaşmaktan daima mutluluk duyarız."	"Çeşitliliği teşvik etme ve destekleme yöntemimizden gurur duyuyoruz."
Aşama 4 özellikleri	Üstün başarı öğrencilere yarar getirir ancak gerçekçi olmak gerekirse bunun okul ve topluma da yararı vardır.	Tüm paydaşlar ile toplum, okula katkıda bulunan ve okuldan yararlar temin eden taraflar olarak görülür.		Okul, tüm paydaşları ve ortakları değerli katkılarda bulunan, elde edilecek karın potansiyel sahipleri olarak görülür: ortaklıktan çok gerçek anlamda demokratik bir paylaşımın bu..		
Tipik yorum	"Başarı sizin menfaatinizdir: bize bir zararı yoktur."	"Hepimizin iyiliği için hep birlikte çalışıyoruz."				



Kilit Alan 4 Öğrenci disiplini			
DVE Prensipleri	Haklar ve Sorumluluklar	Aktif Katılım	Çeşitliliğe Değer Verilmesi
Kilit Alanının DVE Yorumlaması: genel tanımlayıcılar	Demokratik vatandaşların hak ve sorumlulukları, okulda öğrencilere verilmiş olan haklara yansıtılır ve eşit bir şekilde de onlardan beklenen sorumluluklara da yansıtılır.	Öğrenciler, hem yetki yapıları (örneğin sınıf başkanı sistemi) vasıtası ile hem de "iyi vatandaşlar" olarak, kendileri tarafından uygulanmak ve gözetilmek üzere kuralları müzakere edip kararlaştırırlar ve sorumluluk alırlar.	Öğrencilerin azınlıklara ilişkin değişik ihtiyaçları ve beklentiler anlaşılır ve bunlar, herkesi kapsayan, herkes için geçerli olan müzakere edilen ve mutabık kalınan disiplin yapısına dahil edilir.
Aşama 1 özellikleri	Öğrenciler bundan gücense ya da kurallara direnç gösterebilir, okul yönetimi kuralları belirler ve uygular.		Kurallar bellidir ve değişik kültürler, sosyal çevreler ya da ihtiyaçlar için ayırım yapılmaz.
Tipik yorum	"Size ne yapacağınızı anlatacağız ve siz de bunu yapacaksınız, yoksa!"	"Siz sadece size söyleneni yapınız."	"Sizin işiniz buna uyum sağlamaktır."
Aşama 2 özellikleri	Okul yönetimi, kuralları belirler ve uygular ancak bu konuda öğrencilerden bir derece yanıt almaya çalışır ve çoğunlukla da hayal kırıklığına uğrar.		Okul, öğrencilerin çeşitliliği konusunda biraz bilinçlidir ve farklılıkları (örneğin kıyafet ya da diğer dini gereklilikler) göz önünde tutarak bazı kurallar koyabilir.
Tipik yorum	"Ne diyeceklerinizi dinleyeceğiz ancak siz de biliyorsunuz ki okul en iyisini bilir. Sizin iyi davranmanız gerekir."	"Neden daha fazla sorumlu olamıyoruz?"	"Farklı olduğunuzu biliyoruz; sana biraz tolerans göstereceğiz ama sen de artık buna uyacaksın, yoksa karışmam!"
Aşama 3 özellikleri	Mevcut tavizlerin kapsamına ilişkin bir sınır bulunmakla birlikte, çoğu kural öğrenci konseyi ile müzakere edilerek kararlaştırılır.	.... Ve birçok öğrenci, davranış yönetmeliği konusunda işbirliği yapıyor ve hatta bunun uygulanmasına yardım ediyor.	Azınlıklar, mevcut olan istişare sistemine iştirak ediyor
Tipik yorum	"Bunun hakkında konuşabiliriz ancak nelerin beklenebileceğine ilişkin bir sınır vardır yoksa bizi hayal kırıklığına uğratacaksınız."		"Azınlıkların kurallara ilişkin müzakerelerde temsil edilmesini sağlıyoruz."
Aşama 4 özellikleri	Tüm azınlıkların tamamen katılımını sağlayarak, okulun tüm disiplin yönetmeliği ve kuralları, öğrenci konseyi ile istişare ve müzakere içinde oluşturulur: ve öğrenciler, bunların uygulanmasında ve uygulanmalarının sağlanmasında ya / hem "iyi vatandaş" olarak ya da / hem de yetkili kişiler (sınıf başkanları / takip sorumluları) olarak kendilerine düşen rolü yerine getirirler.		
Tipik yorum	"Herkesi, emniyet, iyi düzen ve herkese saygıyı sağlayan bir disiplin yönetmeliğinin planlanması, müzakere edilmesi ve uygulanmasına katacağız."		



## 5. Ben nerede duruyorum?

### Değerler ve davranışlar

Mevzuat ya da politika belgelerinde ne tür değerler ya da ilkeler ifade edilirse edilsin, asıl önemli olan okul müdürünün davranışlarıdır. Bir okulu ilk kez ziyaret ettiğinizde, demokratik yönetim seviyesinin emarelerini çok kolay fark edebilirsiniz: duyuru panolarındaki mesajların tonu; karşılaştığınız öğrenci ve personelin size gösterdiği muamele; duvarların ve mobilyanın durumu; okul bahçesinde ve sınıf dışındaki sosyal ilişkiler; ve buna benzer daha birçok ayrıntı size yol gösterir. Okul müdürleri, öğrenciler ve personelin okula ilişkin sorumlulukları paylaşma dereceleri tüm seviyelerdeki davranışlara yansır.

Bu bölümde, değerlerin, özellikle de DVE değerlerinin, okullardaki yönetimi ve günlük yaşamı nasıl etkilediğine dair örnekler verilmektedir. Önceki bölümde bahsi geçen Temel Konuları inceleyeceğiz.

### 5.1. Yönetişim, liderlik, yönetim ve kamu önünde hesap verebilirliği

#### Aşama 1

Lider kadro, kendisini sadece yüksek makamlara (bürokratlara ya da yetki sahibi kişilere) karşı hesap verebilir/sorumlu tutar.	Danışma olmadan otoriteryen tutum.	İş olarak verilen sorumluluklar her hangi bir eylem serbestisi olmadan yapılacaktır.	Lider kadro, tüm sorumluluğu alır – yükün kahramanca omuzlanması	Lider kadro, çeşitliliği kabul etmekte ancak buna değer vermemektedir.
--	------------------------------------	--	--	--

Devlet mevzuatı, Yerel okul kurulları, işçi sendikaları, öğrenciler, veliler ve yerel toplulukların hepsi okul lider kadrosundan sıkça birbirleriyle çelişen taleplerde bulunurlar. Talepler birbirleriyle uyumlu olmayınca okul müdürü nelere öncelik verecektir?

Okul müdürü, üst makamlara karşı sorumlu tutulacak ilk ve tek kişidir. Okulda, müdür, okul kurulunun ve / veya devletin temsilcisi olarak görülür, konum ve görevi nedeniyle saygı duyulur.

Bu aşamada yetki paylaşımı söz konusu değildir. Özellikle yönetmelikler açık ve yorumlanması kolay ise, karar verilmeden önce öğrenciler ya da personel ile istişarede bulunulması gerekli bile görülmez. Okul müdürünün kendisine bağlı olan kişilerin bir önerisinden yararlanması halinde, bu, onun önerisi olarak takdim edilecektir.

Uyulması gereken ayrıntılı talimatnameler varsa, bazı rutin konular başkalarına devredilebilir. Kontrol önemli bir husustur.

Sorumluluk ve liderlik paylaşılmaz. Müdür, okuldaki tüm faaliyet ve kararlar hususunda tam sorumluluk alır. Aynı zamanda başarısızlıklar için de tüm suçlamayı kabul etmeye hazırdır. Okul daima müdür tarafından temsil edilir.

Çeşitlilik, modern toplumun karşılaştığı sorunlardan biridir. Ayrım yapmaksızın, kişiler ve sorunlarla mevcut kural ve yönetmeliklere uygun olarak uğraşılması önemli olmaktadır.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Patron benim!”*

*“Ben en iyisini bilirim.”*

*“İşin sizin önerdiğiniz biçimde yapılması daha kolay olabilir ancak bu hususta kurallar çok açık.”*

*“Kendimi, bu okulun temsil ettiği her şeyin canlı örneği olarak görüyorum.”*

#### Aşama 2

Lider kadro, paydaşlar ile paydaşlar üzerindeki olası olumsuz etkiler hususunda biraz bilinçliliğe sahiptir.	Lider kadro, kararı uygulamadan önce diğerlerine bilgi verir.	Eylem özgürlüğü kısmen tanınır ama katı bir kontrol vardır.. Amaç, okulun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	Eylemden yoksun sözde sorumluluk – kahraman edasıyla, ulvi bir görev duygusuyla sorumluluk üstlenilir,	Lider kadro, çeşitlilik konusunda biraz bilinçlilik sergiler ancak buna değer vermek için her hangi bir gerçek eylemde bulunmaz.
--	---	--	--	--

1. Aşama'da görüldüğü gibi otoriteye dayalı liderlik, modern Avrupa'da gittikçe azalmaktadır. 2. Aşama'da yüksek yetki seviyelerine sadık olmak hala çok önemlidir ama hassas bireylerle ilgili genel yönetmeliklerin etki gücünü azaltmayı hedefleyen bir takım zayıf girişimlerde bulunulmuştur, buna karşın okul müdürünün üst makamlarca verilen yönetmeliklere olumsuz bir yorumda bulunduğunu hiçbir zaman duymazsınız. Müdür, paydaşlarla iyi ilişkilerin avantajlarını algılar ve bilgiyi bir iletişim aracı olarak görür. Ancak bu temelde tek yönlü bir iletişimdir ve amacı da, müdürün kararlarının ya da diğer durumların kabul edilmesini sağlamaya yöneliktir.

Bu aşamada, müdür, sorumluluk paylaşımını çok riskli görür, çünkü, paydaşlar çok sayıda sorumsuz davranış emareleri sergilemektedir! Eleştiri, gelişim yolunda başlama noktası olarak değil de daha ziyade iyi işleyen rutin işlerin bozulması olarak algılanır. Bu yüzden insanların sisteme olan sadakatini artırmak daha güvenli bir yol olarak görülür.

Dolayısıyla hoşgörü izlenimi uyandırılması önemlidir. Aynı zamanda, çeşitlilik, normdan sapma olarak görülür; bununla başa çıkma yolundaki amaç daha yüksek derecede düzene ayak uydurmaktır olmaktadır.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*"Zaten buna karar verdik. Sonraki sorunuz?"*

*"Bu yeni prosedürden neden hoşlanmadıklarını anlayamıyorum. Halbuki ben prosedürü son personel toplantısında ayrıntılı olarak izah etmiştim."*

*"Mutabık kalmadığınız anlaşılıyor. Belki de ben kendimi yeterince açık biçimde ifade edemedim."*

### Aşama 3

Burada, demokratik yönetimi devreye sokmak üzere bazı önemli tedbirler alınmıştır:

Lider kadro, paydaşların ihtiyaçlarının da yüksek makamın ihtiyaçları ile aynı önemde görür ve değişik baskı grupları ile ittifaklar kurar.	Sorumluluk sahibi kişilere tam hareket özgürlüğü tanınır ancak bu sadece büyük ölçüde tali olan alanlarda geçerlidir: esas amaç yine kurumun sorunsuz bir şekilde yönetilmesidir.	Lider kadro, muhtemelen sadece "kolay" alanlarda (bayram, müfredat dışı faaliyet, vs) paylaşılan ortak sorumluluk için samimi çaba göstermektedir.	Çeşitlilik bilinci, kolay durumlarda eyleme geçmek (örneğin okul yayınları) çeşitlilik göstergesidir; ayrımcılık karşıtı kurallar mevcut; dini çeşitlilik tanınır; okula öğrenci kabulü herkesi kucaklar nitelikte; özel ihtiyaçlar karşılanıyor ve sosyal çevre ya da cinsiyet ayrımı gözletilmeksizin eşit imkanlar teşvik ediliyor. Ancak öğretim ve öğretim programında çeşitliliğe az dikkat ediliyor.
---	---	--	---

Öncelikle ve en çok insan hakları gibi temel değerler hususunda kararlılık gösterilir. Lider kadro, temelde sadece yönetmelikler değil, amaçlar üzerine odaklanır. Önemli kararlar ancak bu kararlardan etkilenen taraflara danışıldıktan sonra alınır. Kararlar, mümkün olduğu ölçüde görüş birliğine varılarak alınır. Okul lider kadrosu ve personel, hem sözlü olarak hem de eylemleriyle, öğrencilerin fikirlerinin dikkate alındığını ortaya koyarlar. İdare ile ilgili tüm belgelerde paydaşlar açısından hayati konulardaki gerçek etkinin önemi açıktır. Güven kilit bir kelimedir. Kurallar ve rutin işler, yasaklardan ziyade sorumluluklar açısından ifade edilir.

Demokrasinin vazgeçilmez değerlerine öğrencileri inandırmak okul liderleri açısından hayati bir önem taşır. Bunu başarmanın bir yolu öğrencilere, en azından kolay görünen alanlarda, yetki vermektir. Okul lideri öğrenci ve personelin eline gereğinden çok yetki verilmemesi hususuna dikkat eder.

Çeşitliliğe saygı duyulması gözü kapalı kabullenilmiş bir husustur. Çeşitlilik kabul edilmiştir ve daha iyi anlayış ve tavize yönelik değişik tedbirler alınmıştır.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*"Okul bahçesinde yenileme yapmadan önce çocuklara danışmamız icap eder. Bu konuda uzman olan onlar."*

*"Sonraki personel toplantımızda okul konseyi temsilcileri yeni okul yönetmelikleri konusunda bir öneri sunacaklardır. Çocuklar bizim fikirlerimizi dinlemeye can atıyorlardır."*

Okulunuza 3. Aşamaya taşımanız aşırı riskli ya da zor değildir; yeter ki, herkesin katılım hakkına ilişkin desteğiniz, demokratik değerlere olan samimi, sağlam bir inanca dayansın ve çocukları, içini faydalı yeterliliklere dolduracağınız boş kaplar (ya da onların iradesine göre değil de bizim irademize göre şekil vermek üzere sahiplendiğimiz sevimli nesnelere: bu aşırı korumacı yaklaşım, çocukların güçlendirilmesini baltalayan daha baştan çıkarıcı bir yöntemdir çünkü bu yaklaşımın kökeninde açık bir iyilik ve özen yatar ) olarak değil de, saygıyı hak eden kişiler olarak görün.

### Aşama 4

Lider kadro, değişik seviyeler arasında görüş birliği/güven/itimat oluşturmaya	Hem resmi hem de gayri resmi istişare, sistemik ve yapılandırılmış bilgi akışı	Zor alanlarda (bütçe, öğretim programı, stratejik planlama, okul tabanlı öğretim)	Lider kadro, çeşitliliğin bir değer / kazanılmış değer olarak görülmesini
--	--	---	---

çalışır, paydaşların menfaatlerini resmen tanıyarak ve siyasi kararları etkilemek için kendi deneyimini kullanır.	yaratır.	eğitimi, kişisel gelişim, değerlendirme, öğretim vs) bile sorumluluk paylaşımı	sağlar. Çeşitlilik, öğrencilere ek/fazladan bir yeterlilik kazandırır ve okulu cazip / daha iyi konuma (yüksek statüye) çıkarır. Hassas grupların tam erişim ve katılım sağlanması için olumlu eylemlerde bulunulur.
---	----------	--	--

Okulunuzu 3. Aşamaya getirdiğinizde, yapmış olduğunuz değişikliklerden bazılarının, personel ve öğrenciler arasında iş memnuniyeti yükselmiş ve okul eşyalarına kasıtlı zarar verme hareketleri azalmış olsa bile büyük ölçüde “makyaj” olduğunu kısa sürede fark edeceksiniz. Artık yapmanız gereken şey ise, karşılıklı saygı, haklar ve sorumluluklar ve, her şeyden önce de, güven gibi değerler ile sistematik olarak çalışmaktır.

Demokratik temelli okul amacına ulaşmak için belki de en fazla ihtiyaç duyulan unsur güvenidir. Güvensizlik eğitim sistemlerimizin hem geçmişte hem de günümüzde belli özelliklerinden biri olmuştur:

- Öğrencilerin kendi öğrenimlerine ilişkin kendi başlarına sorumluluk geliştirme becerilerine güven duymaması.
- Öğretmenlerin, öğretim programlarının daha serbest ve özerk olduğu açık öğrenme durumlarında iyi sonuç elde etme yeteneklerine güven duymaması
- Okulun daha iyi özerklik kurarak demokratik bir ortam yaratma yeteneğine inanmama
- Öğretim programının hükümleri ve kurallarıyla düzenlemeye tabi tutulmayan öğrenim kurumlarına güvenmeme

Okulun bir öğrenme topluluğu olarak işlevine yönelik reforma tabi tutulması ve yeniden yaratılmasına yönelik girişimler ancak ilke olarak eğitim sistemlerinde güvenin tesis edilmesi ve eğitim politikasını geliştirenlerin hem okullara hem de eğitimcilere verdiği bariz bir işaret olması halinde yapılabilir.

Büyük bir iyimserliğe ve geleceğimize yönelik olumlu bir görüşe de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanızın, uzun vadeli bir bakış açısına sahip süreç odaklı olması gerekir. Bakış açısı bir başka açıdan da

genişler: okul lideri olarak, kendinizi sadece okulunuzda değil, toplum içinde de önemli bir faktör olarak görürsünüz.

4. Aşamada okul, demokratik değerleri aktaran önemli bir etmendir. Yüksek makamlara ileriye yönelik kararlara ilişkin sağlam gerekçe sunmak üzere onlarla düzenli iletişimi olan açık bir okuldur. Okulda, her hangi bir alanda alınan önemli kararlara karşı çoğunluğun iradesi söz konusuysa bu tür kararlar nadiren uyulamaya konur. Uzlaşma, deneme süreleri ve tekrar incelemeler normal prosedürlerdir. Kurallar ve yönetmelikler, bunlardan etkilenenler tarafından belirlenir. Lider kadronun sorumluluğu, mesleki bilgi ve, herkes gibi, kişisel fikirler ve deneyim ile katkıda bulunmaktır. Lider kadroya ilişkin yetki, mevkiye değil mesleki ve kişisel yeterliliklere dayanır.

Kurum bünyesinde ve okul çevresindeki toplum içinde ilgili taraflar arasında mevcut tüm yeterliliklere değer verilmesi önemli kabul edilir.

Okulun yönetişimine aktif olarak katılmak öğrenciler ve personel için ek bir mezyet olarak görülür. Okul konseyleri ya da okul kurullarına üye olan öğrencilere, toplantı prosedürleri hakkında özel eğitim verilir. Bunlar aynı zamanda kendi bütçelerine de sahip olurlar.

Lider kadro, ideolojik ve stratejik nedenlerle çeşitliğe değer verir ve bunu teşvik eder. Okuldaki uluslararası atmosfer, öğrencilere daha tecrit edilmiş ortamlarda ve homojen çevrelerde sahip olunamayacak ek bir yeterlilik kazandırır.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Okul, demokrasinin tüm tarafları hakkında deneyim kazanabileceğiniz bir yer olmalı.*

*Sadece şikayet etmek yerine yapıcı bir şekilde hareket eden aktif vatandaşlar yaratmak istiyoruz.”*

*“Öğrenciler öğrenme konusunda en iyi uzmandır.”*

*“Gençlerin yetişkinlerden pek fazla farkları yok, sadece gençler ve bundan dolayı da meseleleri başka bir bakış açısından görebiliyorlar.”*

## 5.2. Değer Merkezli Eğitim

Okullarımızın genel amacı sadece bir nesilden diğerine bilgi aktarmak değildir; çoğu ulusal öğretim programında, söz konusu toplum için hayati öneme sahip bir takım değerler işlenir.

İsveç Eğitim Kanunu, buna tipik bir örnektir: ulusal okul sistemi, “öğrencilere bilgi sağlamalı ve evlerle (ailelerle) işbirliği içinde onların sorumlu insanlar ve topluluk fertleri olarak uyumlu bir şekilde gelişimini teşvik etmelidir.” Peki demokratik ilkeler ve insan hakları değerleri okullarımızdaki günlük yaşantıda ne kadar belirgindir? Okul liderleri ve personelin davranışları, hakim değerler hakkında resmi belgelere nazaran daha fazla şeyi açığa çıkarmaktadır.

### Aşama 1

Okul müfredatında DVE / İHE değerleri vurgulanmamaktadır.	Ders konusu ayrıntılı olarak resmi makamlarca kararlaştırılmaktadır.	Öğretim yöntemleri öğretmenler tarafından seçilmektedir.	Öğretim programı düzene uyumu amaçlamaktadır.	Okul kitapları, hakim grubun tarafını tutmakta / norm ve azınlık değerlerini saptamalar olarak görmektedir.	Kız Öğrenciler, geleneksel olarak “erkekler mahsus” konuları takip etmeye teşvik edilmemektedir.
---	--	--	---	---	--

Aşama 1’de, okuma ve yazma gibi bilgi ve becerilerin aktarılmasını okulun başlıca görevi olarak görürsünüz. “Bilgi”, büyük ölçüde ansiklopedik özelliktedir. Düzen ve istikrar, gerek okul içinde gerekse okul dışında önemli değerler olur görülür ve homojen bir toplum arzu edilir. Bu değerlerin ve bilgiye ilişkin bu görüşün aktarılmasının iyi bir yolu da öğretim programı dışında kalan etkinliklere ya da yeni konulara çok az yer veren zamanı önceden belirlenmiş bir programa harfiyen uyulmasıdır. Ulusal öğretim programının dışına çok az çıkarılır. Gençlere fazla ilgi gösterilmesini hedefleyen çağdaş yaklaşımlar da tıpkı yerel çevre ve tarihe ilişkin bilgi gibi önemsiz görülür ya da düşük akademik bir statüde olduğu kabul edilir. Okul kitapları toplumu gerçek yüzü ile yansıtmalıdır. Ortak değerlerin değiştirilme çabası, okulları ilgilendiren bir mesele değildir. Hakim davranışları ya da çoğunluk grupları tanımlanırken “normal” ya da “doğal” gibi kelimeler kullanılır.

Okul, öğretimden çok öğrenmeye odaklanır. Öğrenciler kendi öğrenme yöntemlerini seçebilecek kabiliyette görülmez ve öğretmen sömestr ders planını öğrencilere danışmadan yapar. Verimli öğretim önemlidir. Öğrencilerimiz ne kadar homojense, eğitim de o kadar kolay olur.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Çocuklar doğru yetiştirilmiyor. Hiç saygı göstermiyorlar.”*

*“Aslında çok az film ve TV programı kültürel faaliyet olarak kabul edilebilir.”*

*Bunların öğretimimiz kapsamında ele alınmasına hiç de gerek yok.”*

*“Kültürel mirasımızı korumak zorundayız.”*

### Aşama 2

DVE / İHE değerlerinden öğretim programında bahsedilmektedir ancak bu zorunlu bir biçimde ifade edilmiyor.	Öğrenciler kendi fikirlerini ifade etme imkanı tanınır.	Öğrencilere, nasıl çalışacakları konusunda öğretmen tarafından kararlaştırılan bazı seçenekler sunulur.	Özel ihtiyaçlar kabul edilir. Değişik bir kültürel çevre, düzeltilebilecek bir engel olarak görülür. Çeşitliliği karşılamak üzere bazı önlemler alınır.	Tarafı okul kitapları kullanılabilir ancak uygunsuz bölümler göz ardı edilir.	Azınlık gruplarının öğrenci kaydı için başvurularının memnuniyetle karşılanacağı ifade edilir ancak herkesi kucaklayıcı tavır teşvik için bunu teyit edici her hangi bir eylemde bulunulmaz.
--	---	---	---	---	--

2. Aşamada resmi belgelerde ifade edildiği gibi, tavırlarda bir değişiklik ve demokratik değerler ve öğrencilerin haklarına yönelik belli bir açıklık fark edersiniz. Öğrencilerin fikirleri dikkate alındığında, bu temelde öğretmenin planlarına yönelik faydalara hizmet eder. Öğrenciler, okulda öğretilenler için geçerli olabilecek gerçek hayattan örnekler ile karşılaşabilirler. Öğrencilerin ilgi alanlarından ancak bunlar öğretmen için uygun olduğunda ve sadece belli bir plana takviye ya da motivasyonu artırma aracı olarak yararlanılır.

Öğretmenin öğretime ilişkin seçimine saygı duyulmalıdır. Öğretmenler, mesleki bilgiye sahiptirler, oysa ki öğrencilerin böyle bir bilgisi yoktur. Öğrencilere seçme özgürlüğü verildiğinde, bunun temel amacı, onların öğretmenin kararlaştırmış olduğu konu üzerinde mutlu bir şekilde çalışmalarını temin olmaktadır.

Kültürel ya da diğer farklılıkların mümkün olduğunca ortadan kaldırılması önemlidir. Önlemlerin amacı, herkesi kucaklama değil, çoğunluğa uyumdur. Çoğunluğun değerleri hala normu oluşturur. Fiziksel engellere ve bazı öğrenme özürlerine dikkat edilir. Kültürel / toplumsal / etnik çeşitlilik mümkün olduğunca göz ardı edilir.

İstikrar, homojen bir toplumda önemlidir ve sürdürülmesi daha kolaydır. Yeni öğrenci ve personel kategorileri bunu bozabilir, azınlık gruplarından başvurular kabul edilse bile, personel alımına ilişkin temeli genişletmeye yönelik her hangi bir aktif çaba gösterilmez.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

- “Öğrenciler, hak talebinde bulunmadan önce, sorumluluk alıp kullanabileceklerini ortaya koymalıdır.”*
- “Demokrasi, sosyal bilgiler ve tarih derslerinde öğretilir.”*
- “Ben uzmanım.”*
- “Diğer kültürlere ait öğrenciler ilgi çekicidir.”*
- “Buna ilişkin kızların görünüşü de alalım.”*

### 3. Aşama

3. Aşama gerçek bir değişime işaret eder. Burada, davranış, idari belgelerde ifade edilen değerlerle çok daha fazla uyum içindedir.

DVE / İHE değerleri öğretim programının birinci paragrafında tüm eğitimde temel bir husus olarak ifade edilmektedir. Yerel okul politikalarında insan haklarına saygının önemi vurgulanmaktadır.	Öğretmenler, öğrencileri öğretim sürecine katmaya teşvik edilirler. Öğretmenler ve öğrenciler birlikte planlama yaparlar. Bireysel tercihler için imkan yaratılır.	Öğretim programı tüm öğrencilere uygundur.	Taraf tutan okul kitaplarına izin verilmez.	Azınlıkların başarıları ve eşsiz kültürel özellikleri belirlenir ve kutlanır.
--	--	--	---	---

3. Aşamaya gelmiş bir okulda çalışan kişiler için, insan hakları değerleri, günlük çalışmalarında rehber olmaktadır. Demokrasi, tecrit edilmiş bir konu olarak incelenmez ancak birçok değişik durumlarda uygulanır. Eleştirel ve analitik düşünme önemli yeterlilikler olmaktadır ve birçok konu kapsamında öğrenilebilir.

Öğretmenler ve okul, öğretim programının esiri değildirler. Kurs ve ders planlaması yapılırken öğrencilerin ihtiyaçları ve menfaatleri dikkate alınır. Kurallar açık olup çok ayrıntılı değildir. Haklar, her zaman sorumluluklar ile bağlantılıdır. Demokrasi anlayışı yüksek, personel ve öğrencilere gerekli yetkilerin verildiği bir okul, kuralları olmayan bir okul demek değildir!

Liderler ve personel, çeşitliliğe değer verirler ve öğrencilerin toplumsal yeterliliğini geliştirip referans çerçevelerini genişletmek için bundan yararlanırlar. Hakim kültürü “normal” ya da “doğal” sözcükleriyle tanımlamak, azınlıkları “tuhaf” gibi sözcüklerle karakterize etmek yerine, öğretmenler, mevcut çeşitlilikleri eşit terimlerle tanımlamaya dikkat ederler.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

- “Velilerin bize çocuklarının eğitimi görevini vermiş olduğu için onurluyuz.”*
- “Burada öğrencilerimiz için varız.”*
- “Küreselleşme daha yeni başladı. Öğrencilerimiz ilerideki toplum yaşantısına diğer bir çok öğrenciden daha iyi hazırlanmış olacak.”*

### Aşama 4

DVE / İHE değerleri sadece basılı öğretim programında ifade edilmekte ancak aynı zamanda okul yaşamının işleyişinde temel ve merkezi bir unsur olarak yer almaktadır. Okul sisteminin temelini eşitlik ve insan haklarına saygı oluşturmada ve sistem bu iki	Öğrenciler, öğrenme hususunda uzman olarak kabul edilirler.	Okul liderleri, hem eylemle hem sözle çeşitlilik konusunda saygılı ve açık bir tavır ortaya koyarlar.	Tarafsız ders kitaplarının olmadığı yerlerde okul kendi materyalini geliştirir.	Çeşitlilik ile uğraşmanın öğrenilmesi, tüm öğrenciler ve öğretmenler için kıymetli bir ek yeterlilik olarak görülür.
--	---	---	---	--

unsuru solumaktadır: okul liderleri, demokrasi ve saygıyı kendilerine baş tacı yaparlar.

Bu aşamada, değerlerin daha ayrıntılı olarak belirtilmesi gerekmez. Demokratik vatandaşlık ve insan haklarına ilişkin eğitim okul hayatının tüm noktalarına işleyecektir.

Saygısızlık ya da etik olmayan eğilimlere ilişkin her emare ciddiye alınır. Öğretme prosedürleri öğrenciler tarafından sistematik olarak değerlendirilir. Öğrenciler kendi çalışmalarını da değerlendirirler. Okul, değişikliklikten ve değişiklik hakkında ders çıkarmak amacıyla zaman ve kaynak yatırımında bulunur. İleriye yönelik genel görünüm iyimserdir.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Öğrencilerimizin ne kadar akli başında ve olgun olduklarına hayret etmekten kendimi alamıyorum. Benim okuduğum zamanlara nazaran ne güzel bir farklılık bu!”*

*“Öğrencilerimiz okuldan ayrıldığında, hem kendileri hem de çevrelerindeki kişiler için nelerin en iyi olduğunu bilecekler. Onların eleştirel bir kabiliyetleri var, bundan dolayı da kolayca manipüle edilemeyecekler.”*

*“Gelişiyoruz ancak yine de öğrenecek çok şey var.”*

### 5.3. İşbirliği, iletişim ve katılım:

#### Rekabet ve okul özerkliği

Okulun demokratik vatandaşlığa uygun olarak öğrencileri eğittiğini iddia edebilecek bir konumda olmayı gerçekten istemesi durumunda, iş birliği, iletişim ve katılım, hayati değere haiz değerler olmaktadır<sup>4</sup>. Demokrasinin işlemesi için iletişimin iyi olması gerekir. Bir demokrasideki aktif vatandaşların, tanımın gerektirdiği biçimde, katılımcı olmaları ve işbirliği, müzakere ve uzlaşma becerilerini öğrenmeleri gerekir. Hak sahibi olmak ardından sorumlulukları da getirir. Söz konusu sorumluluklardan biri, aktif bir katılımcı olmaktır. Diğer bir sorumluluk ise çeşitliliğe değer verilmesi kapsamında hoşgörü gösterilmesidir; böylece, Avrupa Konseyi'nin DVE'ye ilişkin Üç İlkesinin karşılıklı bağlantısı tekrar ortaya konulur.

Bu değerlerin doğal olarak bir okulun işleyiş biçiminde görülebilir, somut bir şekilde mevcut olmasını bekleriz. Aktif vatandaşların içinde buldukları topluluğa katılması gibi öğrencilerin de demokratik temellere dayanan okulun oluşturduğu topluluğa aktif bir şekilde katılmaları beklenir; demokratik olduğunu ileri süren bir okulun içinde bulunduğu daha büyük ölçekteki topluluğa aktif bir şekilde katılması beklenebilir.

Ancak, böyle bir demokratik katılımı baltalayabilecek güçler mevcuttur. Şurası şüphesiz doğru ki okullara özerklik konusunda oldukça geniş bir hareket alanı verilmektedir. 1. Kilit Alan kapsamında daha önce sunulan tartışmada, okul yönetiminin, bazen hükümet ya da toplumdaki gelen dış baskıları azaltarak, okul ve okula ilişkin öğrenciler ve diğer paydaşların menfaatlerini en iyi koruyacak biçimde hareket etmesi hususu tartışılmıştı. Okul, menfaatlerine ters düşen yerel topluluk baskılarına karşı kendini koruma ihtiyacı hissedebilir. Bu belki de bir demokraside daima var olan doğal bir gerilimdir, bu yüzden göze batmaz. Ancak, Avrupa'da çoğu ülkede, okullar üzerinde bir eğitim piyasası kuralları dahilinde faaliyet göstermeleri yönünde halen ciddi baskı vardır. Piyasa güçleri ve okullar arasındaki aktif rekabet, okul gelişimi ve standartların yükseltilmesine yönelik güçlü araçlar olarak görülmektedir.

<sup>4</sup> Bakınız: EDC Değerlerine ilişkin II. Ek ve Audigier'in Temel Öğeleri



## 1. Aşama

Okulun kendisinin diğerlerinden daha iyi olduğunu ispat etmesi gerekir ve öğrenciler de böylece kendilerini okula karşı ispat etmelidir.	Lider kadro, sadece her şeyden üstün biçimde korunması gereken okul menfaatlerine ve okulun sorunsuz bir şekilde idare edilmesine yoğunlaşır	Okul, velilerin müdahalesini desteklemez, velilere danışmaz. Kurum, uzmandır.	Okul, velileri okul gündemi hakkında bilgilendirir	"Yabancılar"ın okula ilgili konulara katılmaları engellenir..	Diğer kurumlar rakip olarak görülür: iyi uygulamalar okulu içinde kalır..	Cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi okulun rolü olarak görülmez.. Bu konuda çaba gösterilmesi kızlara bırakılmıştır. Azınlık ya da dezavantajlı gruplar, düşük standartlara sahip kişiler olarak görülür ve bundan dolayı da tehdit olarak algılanır..
--	--	---	--	---	---	---

Komşuları ile rekabet etme ve onlardan daha iyi bir performans sergileme baskısı, bir okulu bir tür tecride ve korumacılığa itebilir ki böyle bir dar görüşlülük ya da korumacılığın, herkesin düşünebileceği gibi, sağlıklı bir demokraside yeri yoktur. Böyle bir baskı altında, okul, öğrenciler tarafından yüksek standartların başarılmasını, onlar için kurumun ayakta kalmasına yönelik hayati bir hedef kadar önemli bir amaç olarak görmeyebilir; bu tür durumlarda, okul, okula öğrenci olarak güven telkin eden, hareketleri ve çalışması öngörülebilir, çalışkan çocukları kabul etmeyi tercih eder ve dezavantajlı sosyal çevrelerden gelen ya da diğer azınlıklara ait çocukları ise, okulun genel sınavlardaki başarı sicilini tehlikeye etme riski olan potansiyel başarısızlıklar olarak görmeye başlar.

Aynı baskı, okulun, iyi uygulamaları ve mesleki deneyimi diğer okullarla paylaşmasındaki rolünü de engelleyebilir. Okulun öğretme ve öğrenmeye ilişkin stratejilerinin başarılı olması halinde, bunların gizli tutulması hususunda güçlü bir motivasyon mevcut olabilir: diğer okullardaki öğretmenler de bu durumda meslektaştan ziyade rakip olabilirler. Bu şartlar altında okul dışında diğer her hangi bir kuruluş ya da kişi, işyeri ya da STK'lar ile ilişkilerin, gerçek manada ortaklık ya da demokratik işbirliği arama gayretinden ziyade, okula yönelik somut üstünlük elde edilmesi amacıyla kurulması mümkündür.

Dolayısıyla farklı nedenler yüzünden, okulun özerklik beklentisi, demokrasi yolunda ilerlemesinden ziyade, gerilemesine yol açabilir.

1. Aşamada okul hususunda kuşatma zihniyetine benzer bir durumla karşılaşacaksınız. Okulun menfaatleri en büyük önceliğe ve öneme sahiptir ve harici etkilerin (veliler de dahil olmak üzere) sadece zarar verme ihtimalleri vardır; bunlar, en iyi ihtimalle, okulun ihtiyaçlarının ve amaçlarının ne olduğu konusunda bilgisizdirler ve en kötü ihtimalle de, okulun bir şekilde zayıflamasını görmekten çıkar elde edecek rakipler olabilirler.

Öğrencilerin kendilerine ise, okulun diğer tüm okullardan daha iyi olduğunun hatırlatılması ve kendileri de buna layık olduklarını ispat etmeleri gerekir. Çeşitlilik gündemde olan bir konu değildir. Dezavantajlı gruplara ve azınlıklara ulaşılması okulun işi değildir; ayrıca, bu çocuklar, okulun akademik başarı sicili üzerinde olumsuz bir etki yaratıp okulun durumuna zarar verebilirler.

Bazı tipik yorumlar şöyledir:

"Okulun çıkarları her şeyden önce gelir."

"Öğrencilerin, okulun taleplerine uygun hareket etmeleri gerekir; buna uymayan öğrenciler için ne zaman ne de enerji ayırabiliriz."

"Diğer kişilerin işlerimize karışmasına ihtiyacımız yok; okul her şeyin en iyisini bilir."

## 2. Aşama

Okul sırf kendi durumunu yükseltmek için öğrencilerinin diğer okulların öğrencilerinden daha iyi performans ortaya koymalarını ister.	Okulun daha büyük bir topluluğun parçası olduğuna bir noktaya kadar kabul eder ama buna çok az destek verir yad hiç vermez.	Okul, varlığını öğrencilerine ve bir dereceye kadar da velilere borçlu olduğunu anlar ancak bunları hiçbir şekilde kendisine ortak olarak görmez.	Öğrenciler ve veliler paydaş olarak kabul edilirler ancak bu kabullenme onları katılımcı sıfatıyla değil de daha çok her şeyi bilen okulun altındaki kişiler olarak görülürler.	Okul, veli kuruluşları ile ilişkiye girecektir ancak bunlardan hala şüphede bulunmaktadır ve onlardan sadece maddi destek talebinde bulunur.	Okul, iyi uygulamalarını kamuoyuna duyurmaya hazır değildir ancak bu, uzmanlığın paylaşılması hatırna değil de, kendisine kamuoyunda bir statü yani ün elde etme amacına yöneliktir.	Okul, ulaşılması zor ya da azınlık durumundaki gruplara yönelik olarak pasif bir tavır içindedir: okulun meselelerine katılmalarının kendi sorumlulukları dahilinde olduğunu düşünür.
---	---	---	---	--	--	---

2. Aşamaya gelindiğinde büyük bir ihtimalle topluluk içinde size düşen rolü yerine getirmeye hazır olacaksınız.. Dolayısıyla çevredeki toplulukların/gruplarının okulun bazı tesis ve imkanlarını kullanabilmesi hoş bir gelişme sayılabilir. Veliler ve aileler ile iletişim önemlidir; okul, veli ve aileleri kendilerinden beklentileri hususunda haberdar etmeyi sever ancak bunlardan her hangi bir geri besleme talep etmez. Girişimci ruhunuz varsa, işyerleri ile temasa geçebilirsiniz: bir miktar para getirecek ticari sponsorluk cazip bir fikir sayılabilir, söz konusu işyerlerinin bunun karşılığında talepte bulunmamaları halinde iyi bir düşüncedir.

Okulda uygulamaya soktuğunuz mükemmel öğretme fikirlerinden bazı ile gurur duyuyorsunuz: bu konuda yapılacak her türlü reklam okulun statüsünü de artırır. Ancak siz yine de çok fazla ayrıntıyla uğraşmak istemiyorsunuz: her şeyi açıklayıp ifşa etmek gerekmez. Yolun başında olan okul da, geçen yılın sınavlarında neredeyse sizin başarınıza yakın bir başarı elde etti.

Azınlık gruplarına ait öğrenciler okulunuza kaydolmak için başvurduklarında çok mutlu olursunuz. Ancak, okula ayak uydurabilmeleri için çok sıkı çalışmak zorunda kalacakları hususunda mutlaka uyarılmaları gerekmektedir.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Velilerin kendilerinden neler beklendiğini bilmelerini muhakkak surette sağlarız.”*

*“Okul sizin menfaatinize iş yapar, okulu hayal kırıklığına uğratmayınız.”*

*“Ticari sponsorlukları memnuniyetle karşılıyoruz”*

*“Azınlık gruplarından çalışkan öğrencilere kapımız açık.”*

### Aşama 3

Kısmen öğrencilerin hatırı için, rekabet yakalama ümidi ile, yüksek standartların yakalanması yönünde öğretmenler ve öğrenciler üzerinde baskı var.	Okul, topluluk faaliyetlerine katılıp bu faaliyetleri destekler ancak topluluğun kendi iç işlerine karışmasına izin vermez.	Öğrenci velileri ve aileleri ile düzenli temas mevcut; okul bunların görüşlerine kapısını açıyor ve onlardan görüş bildirmelerini istiyor.	Okuldan güçlü bir bilgi akışı var ve veliler, görüşlerini ifade etmeye teşvik ediliyorlar. Özellikle uzman olarak ders vermek ya da öğrencilere danışmanlık yapmak üzere, konuk öğretmenlere kapılarını açar..	Okul, severek kendine ait iyi uygulamaları diğer okullar ve uzmanlar ile paylaşıyor.	Okul, azınlıklardan ve ulaşılması zor gruplardan öğrencilere ve öğretmenlere ulaşmak ve bunları okula kaydetmek ve öğretmen olarak istihdam etmek ve bunların okul kültürüne uyumlarını sağlayıp başarılı olmalarını sağlamak üzere ciddi çaba harcar..
---	---	--	--	--	---

Bu aşamada, okulunuzun çevrenizdeki toplumu faaliyetlerine dahil etmesinden gurur duyacaksınız. Çok sayıda öğrencinin değişik yerel topluluk hizmetlerine katılmasını görmek öyle mutluluk verici bir şey ki; örneğin yaşlılara yönelik Noel eğlenceleri harika!

Velilere çocuklarına verilmekte olan eğitim hakkındaki düşüncelerini ifade etmeleri hususunda her tür imkanının sağlanması hususunda çok isteklisiniz ancak ne yazık ki velilerin düşüncelerinin çoğu gerçekten de uygun değil. Ama yine de onlarla konuşmak güzel bir şey.

Bir diğer olumlu atılım, okula gelip deneyim ve bilgilerini öğrencilerle paylaşmak için veli, yerel iş adamları ve topluluk liderlerini okula davet etmektir. Yine, yerel okulların personeli ile düzenli toplantı yapıp onlarla iyi uygulamaların paylaşılması da güzel bir gelişmedir. Ve okul aktif bir şekilde azınlık ve ulaşılması zor gruplardan öğrencilerin kayıt için başvuruda bulunmalarını teşvik eder ve onlara okul kültürüne uyum sağlamalarında yardım eli uzatır.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Okula çok sayıda ziyaretçi davet ediyoruz. Velilerimizi de okulda görmekten mutlu oluruz.”*

*“Çeşitliliği büyük bir şevkle teşvik ediyoruz”*

*“Öğrencilerimizden başarılarını artırmalarını bekliyoruz ve bunu başardıklarında da onlar adına mutlu oluyoruz”*

### 4. Aşama

Mükemmeliyet öğrencilerin başarması gereken bir ödevdir; gerçekçi olmak gerekirse, bu aynı zamanda okul ve yerel topluluğun da menfaatinidir.	Tüm paydaşlar ve yerel topluluğun kendisi, okula katkıda bulunan ve okuldan yararlanan taraflar olarak görülmektedir.	Okul, tüm paydaşları ve ortakları, değerli katkı sahipleri ve aynı zamanda da potansiyel fayda elde eden taraflar olarak görmektedir: bir ortaklığın da ötesinde, bu gerçek anlamda demokratik bir katılımdır.
---	---	--

Bu Kilit Alanda, DVE'nin Üç Prensipleri, büyük ölçüde birleşir: işbirliği, iletişim ve katılım gibi demokratik değerlere okul hayatında yer verildiğinde, bunlar, rekabetin olumsuz etkilerine bertaraf eder.. Bu aşamada, parçalar birleşir. Tabloda da görüldüğü gibi, okul ziyaretçileri, aslında herkesin yararına olacak bir biçimde, ortak faaliyetlere katılırlar. . Yerel topluluğa katılım ve yerel topluluğun katılımı, herkese fayda sağlayan, tamamen iki yönlü bir süreç olarak görülür.

Okul, üstün başarı gösterilmesi konusunda öğrencilerine güvenir (ve onlara bu yolda yardım eder): güvenin karşılığında ise, kurumun statüsü kapsamında elde edilen faydalar ödül olarak geri gelir ancak bu temel motivasyon değildir, çünkü, okul, kendisinin öğrenciler ve yerel topluluk için mevcut olduğunun ve onlar için çalıştığına tamamen bilincindedir.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Hepimiz bunun bir parçasıyız.”*

*“Birlikte çalışıyoruz: biz okula veriyoruz, okul da bize geri veriyor.”*

*“Baksanıza, öğrencilerimiz sınavlarda ne kadar başarılılar!”*

## 5.4. Öğrenci disiplini



Wolverhampton Lisesi  
Öğrenci Konseyi

Disiplin, demokrasiye yönelik bir girişimin kendilerini nereye götürmekte olduğunu göremeyen okul ve öğretmenlerin korkulu rüyasıdır. Öğrencilere söz hakkı verildiğinde öğrencilerin disiplin altında tutulmasının imkansız olacağı, öğrencilerin her talimata itiraz edecekleri, okuldaki otoriteyi baltalayacakları ve tüm bunların ise tam bir kaosa yol açacağından korkarlar.

Halbuki demokratik deneyim bunun tam zıttıdır ancak bu konuyu burada tartışmayacağız. Bu şema diğer Temel Sorunlardan çok Üç İlkeyi takip etmesiyle farklılık gösterir, çünkü bunların hepsi sinerjide bir araya gelir. Aslında, diğer üç Temel Sorundan çıkan sonuçlardan sonra, buradaki Dört Aşama bir şekilde önceden tahmin edilebilir niteliktedir.

### 1. Aşama

Okul yönetimi, öğrenciler açık bir şekilde bunlardan gücense ya da bunlara direnç gösterebilir bile, kuralları belir ve uygular.

Kurallara kesinlikle uyulur; değişik kültürler, sosyal çevreler ya da ihtiyaçlara yönelik hiçbir tolerans tanınmaz.

Bu aşamada tüm kuralları okul koyar. Öğretmenler (daha doğrusu okul liderleri) her şeyin en iyisini bilirler. Bu tartışma götürmez bir gerçektir. Kurallara uyulmaması konusunda (“farklı olma” gibi) hiçbir mazeret kabul edilmez.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Sana söyleneni yap, yoksa...”*

*“Kim olduğun umurumda değil: kuralları biliyorsun”*

### 2. Aşama

Okul yönetimi kuralları belirler ve uygular ancak yine de öğrencilerden tepki bekler ve sıkça hayal kırıklığı yaşar.

Okul, öğrencilerin arz ettiği çeşitlilik konusunda bir nebze de olsa bilinçliliğe sahiptir ve bazı kuralları belirlerken öğrencilerin farklılıklarını (örneğin giyim ya da diğer dini gereklilikleri) göz önünde tutabilir.

Öğrencilerin sorumluluk almasını istiyorsunuz ve bazen onlara bundan bahsediyorsunuz. Ancak öğrenciler hep sizi hayal kırıklığına uğratıyorlar.

Farklılıklara karşı hoş görülüsünüz: örneğin, dini bayramların kutlanması konusunda zorluk çıkarmıyorsunuz. Ve okul üniformasının / önlüğünün giyildiği toplumlarda, kendi dini gerekliliklerine göre giyinen öğrencilere karşı esnek hareket ediyorsunuz.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Neden sorumluluk içinde hareket etmiyorsunuz?”*  
*“Neden beni hep hayal kırıklığına uğratıyorsunuz?”*  
*“Burası hoşgörülü bir okul.”*

### Aşama 3

Her ne kadar verilebilecek tavizlerin bir sınırı olsa da, çok sayıda kural öğrenci konseyi ile tartışılıp karara bağlanıyor....	...ve çok sayıda öğrenci de, davranış kuralları konusunda işbirliği yapıyor ve hatta bu kuralların uygulanmasında yardımcı oluyor.	Azınlıklar, mevcut istişare yapısına katılıyorlar.
---	--	--

Her ne kadar okul kuralları belirlense de, tartışma ve müzakereye fazlasıyla yer verildiğine dair yaygın bir kanı var. Öğrenciler severek buna katılır ve uzlaşma sağlanır Söz konusu tartışmalar daima azınlık görüşlerinin de dinlenmesini sağlar. Kıdemli öğrenciler, bu kuralların uygulanmasında otoriter bir rol oynamaya hazır. Kendilerinden küçük çocuklara çok iyi bir şekilde yol gösterirler.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Bunu konuşabiliriz ama biliyorsunuz bunun da bir sınırı var.”*  
*“Birinin düzeni sağlaması gerekiyor: kuralları biliyorsunuz.”*  
*“Meselelerde bizim de söz hakkımız var.”*  
*“Araştırıp bulduk ki azınlık grupları da bundan memnun.”*

### 4. Aşama

Okulun tüm disiplin tüzüğü ve kuralları, öğrenci konseyi ile istişare ve müzakere yolu ile belirlenir ve böylece tüm azınlıkların katılımı sağlanır, öğrenciler bu kuralların uygulanmasında ve bunlara uyulmasının sağlanmasında “iyi vatandaş” ya da amir kişiler (sınıf başkanı/takipçi) sıfatıyla kendilerine düşen rolleri yerine getirirler.

Kurallar, mevcut gruplar tarafından ya da yeni forumlar oluşturmak sureti ile, demokratik bir şekilde kararlaştırılır ve bunlara demokratik bir şekilde uyulur. Herkesin bunun planlanış biçimde söz hakkı olduğu sürece, iyi bir düzen herkesin menfaatinedir.

Karşılıklı saygıya dayalı bir atmosfer olduğunda öğretmenler ve öğrenciler arasındaki “onlar ve biz” ayrımı ortadan kalkar, zorbalık asgari seviyeye iner.

Tipik yorumlardan bazıları şöyle olabilir:

*“Burası bizim okulumuz: okulumuzun çalışmasını sağlayan bizleriz.”*  
*“Bu okulun kapısı herkese açıktır. Burası herkesin hayrınadır.”*

## 6. Adım Adım: Demokratik Yönetişime Giden Yol

Öyleyse nereden işe girişmeniz gerekir? Demokratik yönetişimin gideceğiniz tek istikamet olduğunu anlamış olduğunuza göre, işe nereden başlamak istediğinizi tespit etmeniz gerekmektedir. Okul yönetimi, resmi ya da gayri resmi, birçok kulvarda yürütülmektedir. Sahip olduğunuz demokratik yönetim seviyesi, yüksek makamlar, personel ve öğrencilere ilişkin resmi süreçleri ele alış biçiminizde oldukça açık ve net bir şekilde görülebilir ancak muhtemelen de gün içinde gayri resmi bağlamlar içinde almış olduğunuz geçici kararları ele alış biçiminde daha da belirgindir. Kişisel vizyonlarınızı; günlük rutin işleri yönetmeniz; anlaşmazlıkların çözümü; öğrenciler, personel ve ziyaretçilerle gayri resmi karşılaşmalarınız; bunların hepsi de, gerçekten en çok nelere değer verdiğinizi her hangi bir yazılı beyandan daha çok yansıtır. Elbette ki, bu, kanun ve kuralların önemsiz olduğu ya da görmezden gelinilebileceği anlamına da gelmez.

Bu bölümde, bir okul liderinin halletmesi gereken resmi ve gayri resmi süreçlerin bazılarında otoriter bir yönetimden demokratik bir okul yönetimine adım adım nasıl ilerleyebileceğiniz hususunda bazı pratik öneriler bulacaksınız. Kilit Alanlar şöyledir:

1. Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği
2. Değer merkezli eğitim
3. İş birliği, iletişim ve katılım: Rekabet ve okul özerkliği
4. Öğrenci disiplini

Bu dört Kilit Alanın hem resmi hem de gayri resmi dört tipik bağlamda demokratik yönetişimi nasıl yansıtacağını açıklayacağız.

### Resmi bağlamlar

Okul bir kurumdur ve birçok yönü ile de bürokratik bir kurumdur. Bu kurumun başkanı olarak, kuralları ve prosedürleri ve bunların insanları nasıl etkilediğini bilmeniz gerekir. Böylece, toplantıları hazırlamanız ve yapıları işletmeniz, yani resmi rolünüzü oynamanız gerekir. Bunun sizin demokratikleşme çabalarınızı engellememesi gerekir; aksine, resmi ortamlar, demokrasinin yayılmasında en az gayri resmi ortamlar kadar imkan sunarlar. Şimdi, tavırlarınız ve değerlerinizin ortaya konulabileceği dört resmi bağlamı inceleyeceğiz.

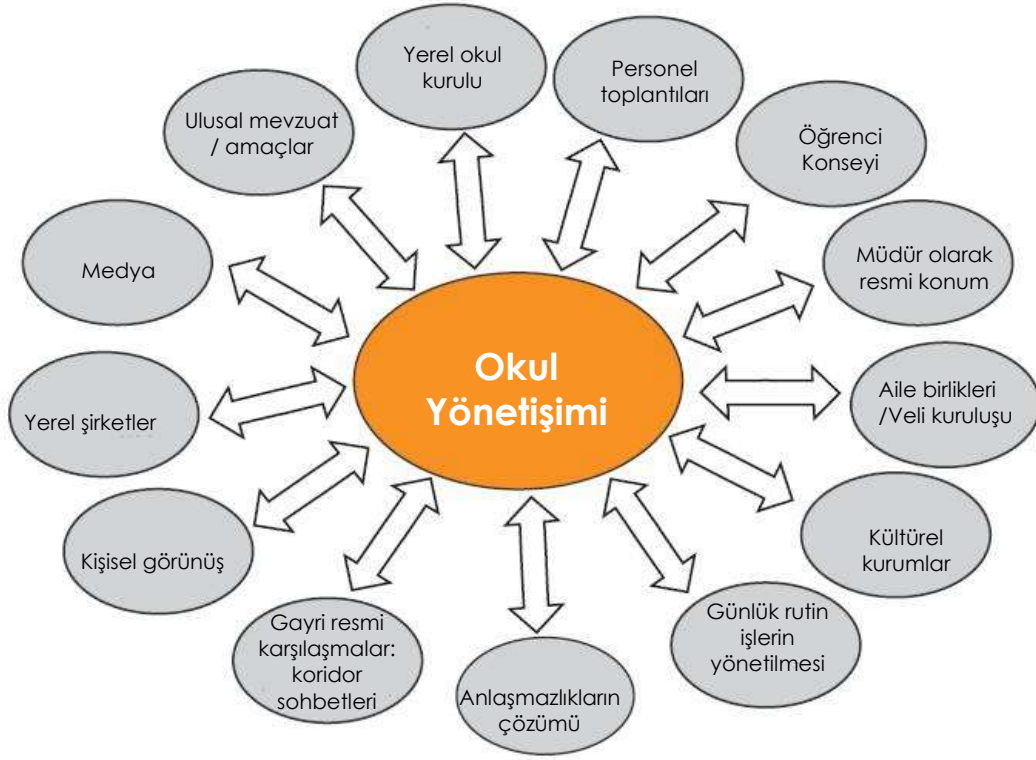
- Kişisel konum
- Yerel okul kurulu
- Personel toplantıları
- Öğrenciler

### Gayri resmi bağlamlar

Okulda, müdür kesinlikle liderlik konumunu bırakmaz; günlük durumlara tepki veriş biçiminiz, bu konumla ilintili beklentiler ve talepler tarafından daima değerlendirilir. Yaptığınız şeyler söylemlerinizden daha önemlidir. Yukarıda belirtildiği şekilde, şimdi, tavır ve değerlerinizin ortaya konulabileceği dört resmi bağlamı inceleyeceğiz.

- Kişisel görünüş
- Koridor sohbetleri / sosyalleşme
- Günlük yönetim
- Anlaşmazlıkların çözümü

Takip eden sayfadaki diyagramda, sizin çalışabileceğiniz ve imkan olarak yararlanabileceğiniz gerek resmi gerekse de gayri resmi nitelikte kaç tane alan olduğu gösterilmektedir. Önce üzerinde düşünün, sonra takip eden adımları nasıl (ve nerede) atabileceğinizi araştırmaya başlayınız.



## Kilit Alan 1: Yönetişim, liderlik, yönetim ve kamu önünde hesap verebilirliği

### Resmi bağlamlar

<b>Kişisel konum</b>		<b>Kişisel konum</b> Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği
Okul lideri (müdürü), okulun resmi temsilcisidir.. Bu sıfatla, eğitim sistemi içinde ast ve üstlerinize hesap verme yükümlülüğünüz vardır. Veli kuruluşları, kültür kuruluşları ve medya gibi güçlü baskı grupları ile de uğraşmanız gerekir. Amaçlar sıklıkla çelişkilidir. Bu paydaşlarla ilişki biçiminiz ve onların menfaatlerine öncelik verme biçiminiz, sizin, Okul Yönetişimi konusunda ne kadar samimi bir demokratik perspektife sahip olduğunuzun açık göstergeleridir.		
<b>1. Adım :</b>	<b>Şunları deneyiniz:</b>	
Sahip olduğunuz yetkiler ve kurul yöneticilerine olan bağlılığınız ne siz ne de okuldaki diğer kişiler tarafından sorgulanır.. Mevzuat ve konum, okulun yönetiminde en güçlü faktörlerdir. Uzun vadede, bu kesinlikle tatmin edici değildir: her hangi bir gelişme sağlanamaz, lider olarak rolünüz temelde sembolik bir niteliktedir. Yeni bir müdür olarak, işe buradan başlamayı uygun görebilirsiniz ama güveniniz arttıkça daha bağımsız olduğunuzu anlayacaksınız. Ne de olsa, lider sizsiniz.	Bir alan üzerine odaklanınız; yönetmelikleri demokrasi görüş açısından inceleyiniz. Kendinize şunu sorunuz: Bu kural niçin konmuş? Herkese faydası dokunacağını anladığımız yerde biraz esnekliğe izin veriniz.	
<b>2. Adım :</b>	<b>Şunları deneyiniz:</b>	
Mevcut yönetmeliklerin arkasındaki fikirler hakkında daha derin bir anlayış geliştirmiş durumdasınız. Her şeyi hemen kabul etmiyorsunuz ancak yine de kurallardan sapmakta zorlanıyorsunuz ya da kuralların nasıl yorumlanacağı hususunda kafanız net değil.	Mevzuatı meslektaşlarınızla tartışınız; okul mevzuatı konusunda bir kursa katılınız. Bu, etkili olabileceğiniz hususlarda kendinizi daha emin hissetmenizi sağlayacak derin bilgileri size sağlayabilir. (Temel hukuk bilgisi, okul müdürleri için değerli ancak ekseriya ihmal edilen bir unsurdur) Resmi idari belgeleri derinlemesine inceleyiniz ve kişisel yorumlarınızı ve duruş çizginizi daha açık bir şekilde ifade ediniz.	
<b>3. Adım :</b>	<b>Şunları deneyiniz:</b>	
Okul makamları ile paydaşlar arasındaki bağlantı olarak rolünüzü analiz ediyör ve her iki gruba karşı eşit biçimde hesap vermeniz gerektiğini anlıyorsunuz. Bu ise baskı ve belirsizlik yaratır ancak aynı zamanda değişime yönelik imkanları da beraberinde getirir.	Paydaşlar için nelerin en iyi olduğuna odaklanınız. Her iki tarafın da sizden beklentilerini tespit ediniz. Politika belgelerini okuyunuz ve sınırları deneyiniz.	

Sınırlar düşündüğünüzden daha geniş! İsveç Uppsala Üniversitesi Eğitim Profesörü Gunnar Berg, bunu şöyle açıklamıştır:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Berg, Gunnar, Skolan som organisation. Uppsala: Uppsala Studies in Education No 15. Almqvist & Wiksell, 1981

Resmi belgelerde ifade edildiği  
biçimde yasal sınırlar





### Yerel okul kurulu

Okullara ilişkin yönetim sistemleri ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Kamu eğitim biçimlerinin birçoğunda, sorumlu makam, siyasi çoğunluğu temsil eden yerel bir kuruldur. Özel okullar için de durum benzer özelliktedir. Yerel ya da bölgesel otonominin derecesi de ülkeden ülkeye farklılık gösterir ancak bağımsızlık seviyesi göz önünde tutulmaksızın, okul lideri, bir üst makama karşı sorumludur.

#### 1. Adım :

Okul kurulu ile temaslarınızda,<sup>6</sup> yönetmeliklere göre kendinizi resmi raporlarla sınırlama eğilimindedir. Bir hiyerarşik sistem kapsamında, makamlarla olan temaslarınızda bazı taktik seçimler yapmak zorunda kalıyorsunuz. Onlara verdiğiniz bilgi, asgari seviyede, bazen de taraflı. Okul müdürü yönetimdekilere duymak istedikleri şeyleri anlatır.

#### Şunları deneyiniz:

Bilgilerinizde küçük farklılıkların bulunmasına izin veriniz. Kendinizi yine de azıcık şüpheli hissediyorsanız, eleştiriyi yöneticilerin kontrolü dışındaki etmenlere yönlendirmeye çalışınız. Bilgilerinizi kesin gerçeklere dayandırınız ve gelişim konusunda önerilerde bulununuz.

#### 2. Adım :

Gerek okuldaki yaşam gerekse de siyasi kararların sonuçları hakkında daha gerçekçi bir tablo sunuyorsunuz. Okul kurulunu sadece yüksek seviyede bir idari makam olarak değil aynı zamanda bir ortak olarak görebiliyorsunuz.

#### Şunları deneyiniz:

Eski ya da uygun olmayan bir kural verimsizliğe ya da saçma şeylere yol açtığına, söz konusu makama bu konudaki düşüncenizi çok açık biçimde ifade ediniz ve bunlara ilişkin her hangi bir sorumluluk almayacağınızı belirtiniz.

#### 3. Adım :

Karar mekanizmasıyla ilişkilerinizde, paydaşlar ile yaptığımız toplantı ve müzakerelere atıfta bulunuyorsunuz ve onların istek ve ihtiyaçlarına güçlü bir sadakat sergiliyorsunuz. Şu hususları idrak ediniz: okuldaki mevcut durum hakkında kurul üyelerinin bilgilerinden daha iyi bilgilere sahipsiniz ve siz onlara sürekli ve tarafsız bilgi verdiğiniz takdirde görevlerini daha iyi yapabilecekler.

#### Şunları deneyiniz:

Yöneticileri okula davet ediniz; siz yokken öğrenciler ve personel ile görüşmelerine imkan tanıyınız. Öğrencileri okul kurulu ile yapılan toplantılara davet ediniz ve her iki tarafın fikirlerine önem verseniz de, sizin asıl görevinizin öğrencilerinizin menfaatlerini korumak olduğunu açık biçimde ortaya koyunuz. Bunda öğrencileri eşit ortaklar olarak gördüğünüzü belirtiniz.

Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği  
Yerel okul kurulu

<sup>6</sup> "Okul kurulu" terimi, burada, okul müdürünün aslen hesap vermek durumunda olduğu yönetim organının genel bir tanımı olarak kullanılmaktadır.

### Personel Toplantıları

Personel toplantıları, Okul Yönetimine yönelik önemli bir araçtır. Toplantılar, bilgi ve pratik sorun çözmeye yönelik bir olanak yaratabileceği gibi, ortak değerlerin, genel amaçların ve katılımın güçlendirilmesine yönelik imkanlar da sağlayabilir.

#### 1. Adım:

Kendinizi temelde yüksek makamlara karşı hesap verebilir bir konumda gördüğünüz için, personelinize ilişkin görüşleriniz temelde araçsal niteliktedir. Aktif katılıma yönelik küçük beklentilerle, rastgele bilgi seçer ve verirsiniz. Önemli kararlar sadece ve sadece sizin sorumluluğunuzdadır. Bu taşınması ağır bir yük olabilir ancak size aynı zamanda kontrol hissi verir.

#### Şunları deneyiniz:

En azından fikirlerinizi eleştiri ya da muhakemeye açmanın bir risk teşkil etmediği durumlarda, daha sık ve düzenli bilgi veriniz. Daha fazla bilgi verildiğinde, personel işini çok daha iyi yapacaktır.

#### 2. Adım:

Karar almadan önce bazı bilgilerin paylaşılmasını kural haline getirdiniz. Ayrıca bazı konularda personelin görüşleri istenir. Ancak yine de bilgi tek yönlü bir trafik izler ve her tür önemli karar hala sizin tekelinizdedir.

#### Şunları deneyiniz:

Personele bir konuda fikir geliştirmesi için, toplantıdan önce yeterince süre tanıyarak personele uygun bilgi verilmesini sağlayın. Söylediklerini büyük bir dikkatle dinleyiniz, müzakere yapınız, ikna ediniz. Uzlaşmaya hazırlıklı olunuz. Argümanlarınızda konumunuzu değil de şahsi inançlarınızı esas alınız. Unutmayınız ki personeliniz iyi eğitilmiştir ve onların toplam bilgi ve uzmanlığı her halükarda çoğu alanda sizin tek başınıza bilgi ve uzmanlığınızı aşar.

#### 3. Adım:

Sistematik ve dürüst bilgi sayesinde personel, gündem belirleme ve karar verme aşamasında etkin biçimde yer alabilir. Personel toplantılarını fotokopi makineleri ya da cep telefonları gibi sıradan konular ile meşgul etmeyin. Bunun yerine, pedagojik ve ideolojik fikirlerin paylaşımına zaman ayırın. İlham kaynağı olabilecek konuşmacılar ve uzmanlardan da görüşlerini alın. Arada bir öğrenciler, meselelere ilişkin görüşlerini belirtmek üzere Personel toplantılarına davet edilirler.

#### Şunları deneyiniz:

Personel ve öğrenciler ile birlikte, okulunuz için bir vizyon oluşturuyorsunuz. Bu vizyona dayalı olarak ve siyasi irade ile öğretim programının ruhuna uygun olarak, tüm kararları birlikte alıyorsunuz. Daha önce tek başınıza aldığınız kararların çoğu artık personelinize devredilmiş durumda.

**Öğrenciler**

Çoğu ulusal öğretim programında, örneğin bir öğrenci konseyi<sup>7</sup> biçiminde öğrencilerin demokratik süreçlere katılma hakkına ilişkin paragraflara rastlırsınız. Ancak mevzuat ne derse desin, okul lideri bunu desteklemedikçe, önemli bir öğrenci demokrasisi ortaya çıkmaz. Bazı öğrencilerin çok küçük olması demokrasinin uygulanmamasına bir mazeret teşkil etmez.

**1. Adım :**

Öğrenci Konseyinin olmadığı ya da öğrencilerin bir çoğunun böyle bir konseyin varlığından haberdar olmadığı, üyelerin muğlak bir çerçeve kapsamında seçildiği okullar vardır.

**Şunları deneyiniz:**

İlgilenen tüm öğrencilerle bir toplantı yapınız. Onlara bir Öğrenci Konseyi kurma imkanı hususunda yol gösteriniz. Sonra da bekleyip görünüz.

**2. Adım :**

Öğrenci Konseyi mevcut ancak çok faal değil. Az sayıda öğrenci konseyi ayakta tutar ancak öğrenciler genelde buna pek dikkat etmezler. Konsey üyeleri de, önemli konularda fikir sahibi olacak kadar bilgi edinmez. Kendilerine söz verildiğinde ise, bu, bir sınıf eğlencesinin menüsü ya da bir sınıf duvarının rengi gibi çok önemsiz konulardadır.

**Şunları deneyiniz:**

Gerçekten öğrencilerin resmi demokratik süreçlerde faal olmasını istiyorsanız, onları desteklemek zorundasınız. İhtiyaç duydukları şeyler yol gösterme, sistematik ve kapsamlı bilgi, pratik eğitim ve kaynak, toplantı yapılacak bir yer, biraz büro malzemesi ve işin yapılması için zaman.<sup>8</sup> Ayrıca okul demokrasisinde faal görev alan öğrencilerin çabalarından dolayı takdir edilmelerini sağlayınız.

**3. Adım :**

Sistematik ve kapsamlı bilgi sayesinde, herkes fikir oluşturabilir ve demokratik sürece katılır. Personel ve öğrenciler ile birlikte, okulunuz için bir vizyon oluşturun. Bu vizyona dayalı olarak ve siyasi irade ile öğretim programı ruhuna uygun biçimde, tüm önemli kararları birlikte alın.

**Şunları deneyiniz:**

Okulda tüm önemli kararlar, bir okul hükümeti tarafından alınır; bu hükümette öğrenciler ve personel eşit sayıda temsilcilerle temsil edilirler. İlköğretim okullarında, veli temsilcileri de buna dahil edilir. Okul müdürünün oyu belirleyici niteliktedir. Bu Okul Yönetişimi modeli hala nadir olmakla birlikte örneğin İskandinav ülkeleri başta olmak üzere bazı okullarda mevcuttur.

Nihai sorumluluğun hala sizde olması sizi bu çabalarınızdan caydırmaz. Gerçek demokratik yönetim güvene dayalıdır.

<sup>7</sup> “Öğrenci Konseyi” terimi ile, akranları için temsilci olarak hareket eden bir grup öğrenci kastedilmektedir. Buna çoğunlukla, “Öğrenci Konseyi” adı verilir. Öğrenci Konseyi, okul üst yönetimi tarafından desteklenir.

<sup>8</sup> Şu eserde daha fazla pratik bilgi bulabilirsiniz: Trafford B., 2006, Raising the Student Voice, Leicester UK, Association of School and College Leaders ([www.ascl.org.uk](http://www.ascl.org.uk))

Demokratik yönetişime ilişkin bir örnek:

İsveç'in Södertälje Şehrinde, tüm liselerde öğrencilerin çoğunlukta olduğu bir yerel okul kurulu vardır. Bu okul kurulu şu hususlarda karar alır:

- Bütçe ya da en azından bütçenin bazı bölümleri
- Personel alımı
- Okul öğretim yılı ve tatiller
- İdari belgeler
- Görev listesi

Bu okullarda okul müdürünün farklı bir görevi vardır. Gerçek anlamda demokratik yönetim yöntemlerini kullanması gereken sorumlu müdür ve müzakereci olarak görev yapar.

### Gayri resmi bağlamlar

#### Kişisel Görünüş

Bir değişim sürecinde, önce işe kendinizle başlamanız gerekir. Sahip olduğunuz teşvik unsurları nelerdir?

##### 1. Adım:

Kişisel düşünme çok önemli değildir. Sizin göreviniz yüksek makamların kararlaştırdığı şeyleri yerine getirmenizdir. Önemli olan kuralları bilmektir. Sorun çıktığında, bu çözüm için nereye bakmanız anlamına gelir. Öğrenciler ekseriya öğretmeye ilişkin objeler olarak görülür.

##### Şunları deneyiniz:

Bazen kendinize şunu sorunuz: Bu kural gerçekten bir mana ifade ediyor mu? Etmiyorsa, elimden gelen bir şey var mı? Okul lideri olmanıza ilişkin gerekçelerinizi de sorgulayabilirsiniz. Bu hususta sadece okul mevzuatını uygulamanın da ötesinde gerekçeleriniz bulunmalı.

##### 2. Adım:

Kanun koyucuların amaçlarını analiz edip anladınız. Temelde, hemfikirsiniz. demokratik yönetişimin değerini ve öğrencilerle velilerin dileklerini yerine getirme ihtiyacını idrak ediyorsunuz ama aynı zamanda bu konudaki risk ve engellerin de farkındasınız. Daha sonra kontrol edilmesi imkansız olacak mekanizmaları serbest bırakmak istemiyorsunuz.

##### Şunları deneyiniz:

Kendinize düşünme süresi tanıyınız: Vizyonum ne? demokratik yönetim neden gerekli? Faydaları neler? Bunu okulumuzda nasıl gerçekleştirebiliriz? Buna ilişkin iyi örnekler arayınız ve bunları okulunuza tamamen uygulamasanız bile bu örneklerden dersler çıkarınız.

##### 3. Adım:

Demokratik süreçlerin okulunuzda tüm seviyelerde kullanılabileceğini ve kullanılması gerektiği hususunda ikna olmuş durumdasınız. Artık sorun, herkesin aynı vizyonu paylaşmasının nasıl sağlanacağıdır.

##### Şunları deneyiniz:

Stratejik bir şekilde düşününüz: nerelerde kolay zaferler kazanabileceğinizi analiz ediniz ve işe koyulmak üzere hedef alanlar belirleyiniz. Sonraki iki yıla ilişkin plan yapınız ve kendinize kişisel amaçlar belirleyiniz. Sabredin!

Kişisel Görünüş

Yönetişim, liderlik, idarecilik ve kamu önünde hesap verebilirliği

### **Koridor Sohbetleri / Sosyalleşme**

Nispeten küçük bir alanda çok sayıda insan bulunan bir okul gibi, bu kadar gayri resmi karşılaşmaların olduğu çok az sayıda iş yeri vardır. Müdür olarak, ofisinizde kalarak vakit alan bu temasların çoğundan kaçınılabilirsiniz ya da okulunuzda geliştirmekte olduğunuz demokratik sistemi pekiştirmede bu temaslardan yararlanabilirsiniz.

#### **1. Adım:**

Yüzlerce öğrencinin bulunduğu bir okulda müdür, odası dışında öğrencilerle fazla konuşmaz; muhtemelen personel ile de fazla konuşmaz. Kurulan temaslarda nezaket icabı selamlaşmalar ya da uygun görmediğiniz davranışlara ilişkin uyarılar ile sınırlıdır.

#### **2. Adım:**

Yönetim işlerini bizzat etrafı gezerek uygularsınız. Herkes sizi tanıyor ve okulunuzdaki çoğu kişi de en azından sizinle uzaktan bir aşinalığı vardır. Öğrenciler sizi müdür olarak değil de bir kişi olarak görmektedir.

#### **3. Adım:**

Mümkün olan her fırsatta demokratik yönetişimi uygulamakta kararlısınız. Personelinizden önemli kişilerin aldığınız kararlarla ilgili desteğini almışsınız. Bu sayede kendine güveni olmayan personelinizin de yeni yöntemleri denemesine imkan tanıyorsunuz.

#### **Şunları deneyiniz:**

Günde en az bir kez personel odasını, kantini ve okul bahçesini ziyaret ediniz. Konuşulacak ya da yapılacak bir iş ya da özel bir neden olmadan da kişilerle sohbet edip sınıf ziyaretlerinde bulununuz. Bu tür faaliyetler yirmi dakikayı geçmez ama insan ilişkilerine yapacağınız iyi bir yatırım olur.

#### **Şunları deneyiniz:**

Konularla uğraşmaktan tereddüt etmeyiniz. Öğretmenlerin velililerle yaptığı toplantılar ya da matematik öğretmenin planlama toplantısı gibi bazı toplantılarda da hazır bulunmaya gayret ediniz. Özel bir ilgi alanı ya da yeteneğiniz varsa, bu tür faaliyetlerde bunlardan yararlanınız.

#### **Şunları deneyiniz:**

Vizyonunuzu yaymak ve açıklamak için karşınıza çıkan her fırsattan yararlanınız. Konuşun, konuşun, konuşun: mesajı tekrar ediniz ve karşılaştığınız her doğru eğilim ve davranışları teşvik ediniz. Kurulan iyi süreçlerin sürmesini sağlamak üzere olumlu geri beslemeden ve ödüllendirme sisteminden yararlanınız. Değişime kapalı küçük azınlıklarla enerjinizi boşa harcamayınız.

### Günlük yönetim

Rutin idari işler, okul müdürünün zamanının çoğunu alır, ancak bu işler ihmale de gelmez. Ne var ki, bu işlerin de yapılması, doğru bir şekilde yapılması gerektiğini bildiğiniz için de . İncelenip karar verilmesi gereken bir sürü doküman önünüzde sizi bekliyor, çoğu kez de bunlar sizin kolayca halledebileceğiniz rutin işler.

#### 1. Adım:

Rutin idari işler ve bunun yanı sıra kontroller gününüzün büyük bir bölümünü alıyor. Tüm sorumluluk sizde olduğu için de, her şeyin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek durumunda kalıyorsunuz.

#### Şunları deneyiniz:

Rutin işlerin çoğunu idari personele havale ediniz. Kendilerine verilen ek sorumluluklar onların da hoşuna gidecektir. İlgilenmek zorunda kaldığınız rutin işleri gözden geçiriniz: bunlardan bazıları ile ilgilenmek zorunda kalmadan da okul yönetimini yürütebilirsiniz.

#### 2. Adım :

Günlük rutin işleri görevlilerle tartışıyorsunuz ve diğerlerinin kararlaştırabileceği daha ne gibi konuların olduğunu araştırıyorsunuz. Eğer bu işleri verdiğiniz kişilerin ek eğitime gereksinimi varsa, onlara bu eğitimi veriniz.

#### Şunları deneyiniz:

İdari personele kim olduğunuzu, orada bulunma nedeninizi hatırlatınız, öğrenci faaliyetlerine katılmalarını sağlayınız. Ayrıntılı talimatlar yerine yol gösteren rehber ilkeler saptayınız. Pedagojik yönlendirme çalışmalarınıza yoğunlaşabilmeniz için personelin bazılarına daha fazla sorumluluk veriniz.

#### 3. Adım :

İşlerinizi mümkün olduğu kadar diğer personelinize havale ettiğinizde masanızda biriken dosyalara harcayacağınız asgari zamanın altında bir süre çalışmış olacaksınız Hukukun üstünlüğü, hayattaki genel amaçlar ve öğrencileriniz için en iyisine layık gördüğünüz doğru konular öncelik sıranızı işgal eder.

#### Şunları deneyiniz:

Herkeste doğru karar vermeleri için gerekli irade ve kabiliyetin olduğunu baştan kabul ediniz.. Düzenli olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda denetime gerek kalmayabilir. Her zaman olduğu gibi, güven, uyguladığınız yönetimin esasını oluşturur..

**Anlaşmazlık çözümü**

Her tür yönetimde, Anlaşmazlık çözümü, sürekli yapılması gereken bir iştir ve okul müdürlüğü de istisna değildir. Okul,, öğrenciler ve personel için sadece bir iş yeri görevi görmez, aynı zamanda vatandaşları üzerinde yetkiye sahip bir kamu makamıdır, bu da okul müdürlerinin önüne çıkan bir sorundur. Bu ve çok sayıda kişinin kapalı bir alanda çok fazla zaman geçirmesi, arada bir anlaşmazlıklara yol açar.. Anlaşmazlık çözümü bazen resmi bir konudur; erken bir aşamada çözümlenmemesi halinde, bir anlaşmazlık resmi ve yasal işlemlerin başlatılmasına yol açabilir ki bu da anlaşmazlığın tüm taraflarına zarar vermekten başka bir fayda sağlamaz.

Okul müdürünün anlaşmazlık çözücü rolünden kurtulamaması ya da öğretmenler tarafından öğrencileri korkutmak için kullanıma riski vardır. Bu kaçınılması gereken bir husustur. Basit disiplin ihlalleri ile müdürün değil de doğrudan personelin ilgilenmesi gerekir. İnsanları aralarındaki anlaşmazlıkları diyalog yolu ile ortadan kaldırmaya teşvik ediniz.

**1. Adım:**

Okul müdürü olarak, karar veren sizsiniz ve daha sonra kararlaştırdığınız çözümün pek de doğru olmadığını anlasanız bile her tür itiraza kulak tıkıyorsunuz. Ancak, bu şekilde çözüme kavuşturulan anlaşmazlıklar genelde tekrar gündeme gelir.

**Şunları deneyiniz:**

Karar vermeden önce her iki tarafı da dinleyip bu konuda önerilerinin olup olmadığını sorunuz. Tereddüde düşmekten korkmayınız ve ortaya çıkan yeni durumlara göre kararınızı değiştirmeye hazırlıklı olunuz.

**2. Adım:**

İlk başta anlaşmazlık tarafları olmak üzere diğer kişileri sorunun çözülmesine yönelik çabalara katıyorsunuz. Karşılıklı saygı ve sorumluluk konusunda iyi bir örnek oluşturmak üzere ortaya çıkan bu imkanı değerlendirin.

**Şunları deneyiniz:**

Örneğin anlaşmazlık çözümlerinden sorumlu bir öğrenci komitesi gibi bu hususta bazı genel mekanizmaları tespit ediniz. Söz gelimi, okul yönetmeliklerinin hazırlanmasında öğrencileri görevlendirerek, anlaşmazlıkların önünü kesebilecek bazı önlemler alınız.

**3. Adım:**

Daima anlaşmazlığa ilişkin temel mekanizmaları tespit edip açıklamaya çalışıyorsunuz. Mevcut yapıları inceleyiniz: bazı kötü davranışların nedeni, organizasyon ile ilgili ya da fiziksel faktörler olabilir. Bu faktörler değiştirilebilir Aynı tür anlaşmazlıklar tekrar ederse, açıklamasını yapı içinde arayın: programın nasıl organize edildiğine , okul tesislerinin nasıl kullanıldığı ya da kaynakların bir alandan başka bir alana aktarılıp aktarılamayacağına bakın. Harekete geçmeden önce anlaşmazlığı analiz etmeye vakit ayırınız ve eğer yapısal değişikliklere ihtiyaç varsa, okul kurulunu devreye sokunuz.

Anlaşmazlığın tüm taraflarını birbirlerine saygılı hareket etmesini ve eğer mümkünse karşılıklı mutabakata varmalarını sağlayınız. Anlaşmazlıklar en iyi şekilde anlaşmazlığın taraflarınca çözümlenir. Aracılık yapınız ve uzlaşmayı amaçlayınız. Sahip olduğunuz yetkiyi en son çare olarak kullanınız.

## 2. Kilit Alan : Değer merkezli eğitim

Ortak değerlere sahip homojen bir toplum artık tarihe karışmıştır, böyle bir toplumun gerçekten var olup olmadığı da şüphelidir. Tarih boyunca eğitim, iktidardakilerin belli değerleri vatandaşlarına dikte ettirmek için kullandıkları bir araç olmuştur. Günümüzde de durum değişmemiştir ancak demokratik bir toplumda, genç nesle aktarmak istediğimiz değerler, şeffaf biçimde ve demokratik süreçler dahilinde tesis edilip sürdürülür. Bu bölüm demokrasi, insan hakları ve çeşitliliğe saygı gibi değerler ile bu değerlerin bir okulda resmi gayri resmi ortamlarda nasıl ortaya çıktığını irdeler. Günümüzde öğrencilerin akademik başarılarına büyük önem verilmektedir ancak eğitimin başka önemli bir rolünü de unutmamalıyız; bu rol de, modern küreselleşmiş toplumda barış içinde birlikte yaşamak için ön şart niteliğindeki değerlerin ve toplumsal becerilerin teşvik edilmesidir. Önceki bölümlerdeki analizlerden okulunuzda DVE / HR değerlerinin aktarılmasında ne kadar başarı sağladığınızı belirledikten sonra, burada, çalışmalarınızı nasıl ileriye götürebileceğiniz konusunda bazı öneriler okuyacaksınız.



TUVALETLER PİSİJK İÇİNDE, DERSLER MONOTON, YİYECEKLER İĞRENC,  
ÖĞRETMENLER KABA...ŞEY, SİZİN DE KRAVATINIZ ÇOK HOŞMUŞ...

© School Council 2003



**Kişisel konum**

Çoğu ulusal öğretim programında, örneğin bir öğrenci konseyi biçiminde öğrencilerin demokratik süreçlere katılma hakkına ilişkin paragraflara rastlırsınız. Ancak mevzuat ne derse desin, okul lideri bunu desteklemedikçe, her hangi bir önemli öğrenci demokrasisi olmayacaktır. Bazı öğrencilerin çok küçük olması demokrasinin uygulanmamasına bir mazeret teşkil etmez.

**Adım 1:**

Eğitimde demokrasi ya da diğer değerler konusuna pek kafa yormamışsınız çünkü öğretim programınızda bu konuyu özellikle vurgulayan bir yönerge yok. Sizin göreviniz mevcut yönergeler dahilindeki her şeyi öğretmek.

**Şunları deneyiniz:**

Bakış açınızı genişletiniz: Anayasa kanunları, BM sözleşmeleri ve benzeri bağitlarda değerler nasıl ele alınıyor? Toplumdaki değişen değerlere yönelik bilinçliliğinizi de artırınız. Kuramsal inceleme için çok sayıda kitap mevcuttur.<sup>9</sup>

**Adım 2:**

Öğrencilere sadece bilgi ve beceri değil, aynı zamanda bir değerler manzumesi aktarılması yönündeki sorumluluğunuzun farkındasınız. Öğrencilerin nelerin doğru, nelerin yanlış olduğu konularında söz söyleme hakkının olduğunun da farkındasınız. Tecrübe ve görüşlerinizi personelinizle paylaşmak gerekir.

**Şunları deneyiniz:**

Personelinizin bakış açılarını genişletiniz. Okul içi eğitim, tartışma forumları, çalıştaylar vs konularında okul dışı kaynaklardan yararlanınız. Sağlıklı bir toplumda ve sizin okulunuzdaki temel ortak değerleri birlikte analiz edip tanımlayınız. Bu amaçla personel araştırma günleri düzenleyip bu alana yatırım yapınız! Değerlerin tüm idari belgelerinizde açık ve net bir şekilde ifade edilmesini sağlayınız.

**Adım 3:**

Okuldaki tüm süreçlerin, demokrasi ve çeşitliliğe saygıyı kucaklayan bir okul sistemine göre yürütülmesini temin etmiş durumdasınız. Okul kitapları ve ders ile ilgili materyaller de aynı ilkeler doğrultusunda gözden geçirilir.

**Şunları deneyiniz:**

Bu yüksek seviyedeki değere dayalı eğitimin sürdürülmesi sizin sorumluluğunuzdadır. Ayrımcılık ya da etik olmayan diğer davranışlara karşı tetikte durun. Mevkiinizi rol modeli olmak için kullanın, geleceğe karşı iyimser olun, yaş farkı gözetmeden insanlara bütün kalbinizle güvenin ve bunu bir yükümlülük olarak görün.

**Değer merkezli eğitime ilişkin bir örnek:**

Bazen, değerlere odaklanıp sorunları açığa çıkarmak cesaret ister. Hırvatistan'da Karlovaç Şehrinde Ormancılık ve Ahşap İşleri Meslek Eğitim Enstitüsünde, 2005 yılında uyuşturucu ticareti konusunda bir araştırma projesi yürütülmüştür.

Projenin amaçları şu şekildedir:

- Gençleri bu sorun, sorunun nedenleri ve doğacak sonuçlar konusunda eğitmek
- Tehlikeli durumlardan kaçınmalarına imkan verecek becerileri geliştirmek

Kullanılan yöntemler: sohbetler, parlamento ile ilgili tartışmalar, *role play*, afiş ve gazete hazırlanması, film ve İnternet gibi, aktif vatandaşlığı uygulamaya yönelik katılımcı yöntemlerdir.

Görev alan ortaklar: öğretmenler, öğrenciler, Karlovac belediyesi ve belediye başkanı, yerel polis teşkilatı, STK'lar ve yerel medya.

Proje, ödül alarak, ulusal seviyede örnek bir DVE / İHE uygulaması olarak tanınmıştır.

<sup>9</sup> Örneğin, şu esere bakınız: Putman, Bowling Alone, Simon & Schuster, New York 2001 ya da: Sennett, The Corrosion of Character, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

### Yerel okul kurulu

Değer merkezli eğitime ilişkin yerel kılavuzların kapsamı ülkeden ülkeye farklılık gösterir, bunlar yerel kılavuz ilkeleri olmasına rağmen ulusal okul değerlerinin dışına çok fazla çıkmaz. Eğer varsa bile, din özgürlüğüne dayalı okulların varlığı birer istisna olarak kalır. Bununla birlikte sadece öğrenci ve velilerle yakın temastaki yönetim organlarında değil, toplumun tüm seviyelerinde demokratik değerlerin önemini pratik bir şekilde kullanıma sokulması gerektiğini anlatmak için okul müdürü olarak kendi mevkiinizden yararlanabilirsiniz.

#### 1. Adım :

Yerel okul kuruluna karşı sorumluluklarınızı yerine getirirsiniz.. Resmi belgelerde belirtilenlerin dışındaki değerler sizi ilgilendirmez.

#### Şunları deneyiniz:

Etik alanında kılavuz ilklere olan ihtiyacı yerel okul yöneticilerine anlatınız. Bu hususta bazı önerilerde bulununuz ancak küçük adımlarla işe başlayın.

#### 2. Adım :

Okulunuzun hızla değişen toplumdaki misyonuna ilişkin olarak tarafların ve kişilerin ilgisini ortaya çıkarmayı başarmışsınız. Aile ve çocuklarla yakın temas kurmuş bir okul müdürü olarak değişen değerler, aile yapılarındaki değişiklikler, ortak değerlerin yerleştirilmesi konusunda çoğu kişiden daha bilgilisiniz.

#### Şunları deneyiniz:

Personel ve öğrencilerin etkin katılımı gibi alanlarda okulunuzda sağlamış olduğunuz ilerleme konusunda yerel okul kuruluna bilgi veriniz. Hem okula hem de yöneticilere sözcülük yapın.

#### 3. Adım :

Okul kuruluya güvene dayalı bir ilişkiniz var. Karar aşamasında söz sahibi olanlar için önemli bir bilgi kaynağısınız. Unutmayınız ki uzman sizsiniz ve yerel yöneticilere değerli bilgiler sunarak daha sağlıklı kararlar vermelerini sağlayabilirsiniz. Önerilerinizden bazıları yoluyla gözle görülür gelişmeler elde edilmiş.

#### Şunları deneyiniz:

Tespitlerinize göre demokratik değerlerin ve insan haklarının tehdit altında olabileceği hassas gruplara ya da diğer alanlara yönelik ihtiyaçlara okul yöneticilerinin dikkatini çekmek için sahip olduğunuz konumdan yararlanınız. Bu alanda elde ettiğiniz olumlu sonuçlar, risk altındaki çocukların ve gençlerin durumunu düzeltmek için ihtiyacınız olan ek finansmanın yetkililerce çıkarılmasını kolaylaştırır.

### Personel toplantıları

Öğretmenler ekseriya sınıflarda kapalı kapılar ardında tek başına çalışırlar ve çabalarının sonuçları genelde öğrencilerinin akademik başarısından başka bir şeyle değerlendirilmez. Pedagojik ve etik tartışmalarda bir araya gelme şansları çok azdır. Personel toplantıları ise bu amaca hizmet etmelidir.

#### Adım 1:

Personelin görevi, öğretim ve sınıfta düzenin sağlanması ile sınırlıdır. Formel bilgi ve beceriler daima tavır ve değerlerden önce gelir. Personel toplantıları teknik ve resmi mahiyetteki sorunların halledilmesi için yapılır.

#### Şunları deneyiniz:

Gündemde değişikliğe gidiniz: tüm öğretmenlerin bildiği etik ikilemler gibi, görüş açınızı başka alanlara doğru genişletin. Toplantıdan önce personele bazı ev ödevleri de verebilirsiniz; belli bir konuda makale okuma, karşılaştıkları etik bir ikilemin anlatılması ya da örneğin okul devamsızlığıyla ilgili kişisel deneyimlerin kağıda dökülmesi.

#### Adım 2:

Sözelimi, uzmanlardan gelen veriler temel alınarak yeterliliği geliştirmek amacıyla personel toplantılarından faydalanılabilir. Okulun dışında değerler üzerinde etki yaratan ne gibi şeyler olmaktadır? Özellikle değişen değerler ve toplumsal biçimler başta olmak üzere, personelin dış dünyada olup bitenler hakkındaki bilgilerinin güncellenmesini sağlıyorsunuz.

#### Şunları deneyiniz:

Genelde değerlerdeki ve toplumsal yaşamdaki güncel değişikliklere ilişkin genel aşinalığa dayalı olarak personel, denetim ve yaptırım yerine, anlayış ve önleme odaklanabilir. Personel toplantılarını, basit idari ya da uygulamaya yönelik konuların çözümlenmesinde kullanmanız gerekmez; kişiler, yardımınıza gerek duymadan sorumluluk alır ve söz konusu sorunları çözer.

#### Adım 3:

Rutin konular ve kuralların yorumlanması zamanın büyük bir kısmını işgal etmediği için değerler ve amaçlar, gündemin ana konularıdır. Personeliniz için güven ve ilham kaynağı olabilmeleri için müdür olarak düşünme ve incelemeye zaman ayırmanız önemlidir.

Okul değerler sisteminin belirlenmesinde artık personel, öğrenciler ve okul müdürleri birlikte çalışır. Bu beyanname herkes tarafından bilinip paylaşılır. Eğitim biçim ve içeriğinin DVE / HR değerlerine uygun olmasını sağlıyorsunuz.

### Öğrenciler

Bir okul başarısını nele borçludur? Çoğu araştırma, ihtiyaç ve menfaatlerini ön plana çıkaran bir okulun başarılı bir okul olduğunu gösterir. İyi bir okulda, hiç kimse okulun varoluş sebebinin öğrenci olduğunu kesinlikle unutmaz.

#### 1. Adım:

Otoriter bir okulda, öğrenciler, okul hiyerarşisinde eğitim konularında hiçbir etkisi olmayan en düşük seviyeyi oluşturur. Bunların değerleri dikkate alınmaz.

#### Şunları deneyiniz:

Ders sırasında personelin sadece gerçeklere ve becerilere değil, evrensel değerlere eğilmesi için özendirin. Öğrencileri okula ilişkin yönetmeliklerin hazırlanmasına ve değerlerin kuvvetli bir şekilde yer aldığı diğer kararlara katılmaya davet ediniz.

#### 2. Adım:

Günümüzde bir sınıfta, farklı etnik ve kültürel çevrelerden gelen öğrenciler karşılaşır, okul yaşamlarındaki en düşük ortak payda olur. Bu nedenle, okulu, demokrasi ve insan hakları değerlerinin uygulanması için ideal bir yer, farklı fikirlerin saygı ve açık görüşlü tavırlarla karşılandığı bir yer olarak kabul etmeliyiz.

#### Şunları deneyiniz:

Öğretmenlerin, okul kitaplarının mutlaka kesin ve itiraz edilemez nitelikteki gerçekleri temsil etmediğini idrak etmelerini sağlamalıyız; bunların metinleri, daima yazarın kendi değer sistemi süzgecinden geçmiştir.

#### 3. Adım:

Ne öğreteceğiz? Bilgi ve becerilerin yeterli olmadığı açıkça ortada. Eleştirel ve bağımsız düşünmeye tüm konulara yönelik çalışma planlarında bir amaç olarak yer vermeliyiz. Okulunuzdaki etik çerçevenin kurulması için öğrencileri okul müdürü olarak hem resmi hem de gayri resmi yollardan angaje etme gereğinin farkındasınız.

#### Şunları deneyiniz:

Çeşitliliği ön plana çıkararak normları sorgulayınız. Daima daha geniş referans çerçevelerinin öğrencilerinizin deneyimlerindeki faydalarına işaret ediniz ve sınıfta sahip olduğunuz bilgiyi unutmayınız.

Ayrıca, "Personel toplantıları" kapsamında 3. Adım 'a bakınız.

## Gayri resmi bağlamlar

Bunu daha önce de belirtmiştik: Okul liderleri ve personel sık sık, her durumda resmi beyanların gerçeği söylediğini kanıtlamazsa yazılı belgelerde belirtilen iyi niyetlerin hükmü yoktur.

Kişisel Görünüş		Değer merkezli eğitim Kişisel görünüş
<b>1. Adım:</b> Kişisel değerleriniz amaca uygun değil. Otoritelere olan inancınız her şeyden önce gelir. Değerler ilk sırada yer almaz; istikrar, düzen ve itaat hariç tutulabilir.	<b>Şunları deneyiniz:</b> Kendinize şunu sorunuz: maddi anlamda beni neler motive ediyor? Ne tür bir okul istiyorum? Ne tür bir toplum istiyorum? Öğrencilerime hangi değerleri aktarmak istiyorum? (Ya da kendinize sadece şunu sorabilirsiniz: Neden okul lideri olmak istiyorum?)	
<b>2. Adım:</b> Okuldaki derslerde ve günlük yaşamda kendini belli eden değerler konusunda net bir görüş sahibisiniz. Düşüncelerini etrafınızdaki kişilere de yaymaya başladınız.	<b>Şunları deneyiniz:</b> Eksilmeyen bir tutkuyla yaklaşın: tüm okulun aynı değerleri kucaklamasını arzular, sesinizi duyurmak için zaman ayırır, güç sarf edersiniz. Öğrencileri demokrasi, insan hakları ve saygı konularında resmi ve gayri resmi tartışmalara yönlendirin. Her zaman iyi girişimleri teşvik ediniz.	
<b>3. Adım:</b> Okulunuzda temsil edilen tüm değişik toplum bölümlerinin davranış ve değerlerinde yansıtıldığı biçimde, yaşama ilişkin yeni hususlardan gerçekten zevk alıyorsunuz. Kişisel kararlılığınız ve katkınız, öğrenciler ve personel için bir ilham kaynağı haline gelir.	<b>Şunları deneyiniz:</b> İyi bir örnek olmanın gücünü herkese anlatın. Okuldaki öğretmenler ve diğer yetişkinler, örnek kişiler olarak kendi işlevlerinin ve büyük öğrencilerin de gençlere yönelik olarak aynı amaca hizmet ettiklerinin tamamen bilincine varmalıdırlar.	

### **Koridor sohbetleri / sosyalleşme**

Okul liderliği / müdürlüğü, çoğu yöneticilik görevleri gibi, bir bakıma yalnızlıkla iç içe olan bir iştir. Çalışanlara ve öğrencilere yabancılaştırma riski her zaman mevcuttur.

#### **1. Adım:**

Koridor sohbetleri çoğu durumlarda sadece zaman israfıdır.

#### **Şunları deneyiniz:**

Kendinize şunu sorunuz: öğrencilerimin ne tür bir toplumsal şemayı benimsemelerini isterim? Bir işyerinde sosyal ilişkiye yönelik iyi model nedir? Davranışlarım ne gibi değerleri yansıtıyor?

#### **2. Adım:**

Gayri resmi karşılaşmalar, okuldaki sosyal atmosfer ile hal ve gidiş konularında önemli bilgiler sunar. Samimi davranmaktan çekinmez, düşünce ve duygularını sizinle paylaşması için öğrencilerle personeli teşvik edersiniz.

#### **Şunları deneyiniz:**

Öğrencilerin ve personelin sınıf dışında bir araya gelme imkanlarını artırınız: personel ve öğrencilerin kullandığı ortak kafeterya, yemek tesisleri ve diğer dinlenme alanları, hoşgörü ve anlayışın artmasına yönelik bir adım sayılabilir.

#### **3. Adım:**

Okulun her tarafında, aynı ortamda bulunan insanlara yönelik samimi ilgiden ortaya çıkan memnuniyet verici ve bir isteğe bağlı olmayan dostane havayı hissedebilirsiniz. Personel ve öğrenciler için sosyal etkinlikler düzenlersiniz: yıldönümü kutlamaları yapar, spor etkinlikleri ve başka müsabakalar düzenler, insanları bir araya getiren ve öğrencilere her tür sosyal sınırların ötesinde birlikte varoluşa ilişkin olumlu bir imaj yaratırsınız. Bunun olumlu bir yan etkisi de şu olabilir: öğrenciler, öğretmenlerini sınıf dışında hoş bir ışık altında gördüklerinde sadakat ve işbirliğine girme hisleri artar.

### Günlük yönetim

Günlük yönetimin büyük bir kısmı resmi mahiyettedir. Resmi olmayan yönü ise, bu bölüme vermiş olduğunuz öncelik ve enerjinin derecesidir. Sorulara cevap verme biçiminiz, hizmete elverişli olup olmadığınız ve sıradan günlük sorunlarla baş etme yönteminiz de günlük yönetimin sınırları içindedir.

#### 1. Adım:

Mükemmel biçimde kayıt tutulması sizin için iftihar kaynağı. Okul kurulu, personel ve paydaşlar her şeyin düzenli olduğundan emin olabilir.

#### Şunları deneyiniz:

Kendinize şunu sorunuz: Yapmam gerekenin hepsi bu mu? İdari işlere saplanıp çıkamayabilirsiniz; görevler yerine getirilecek kadar somut, gerekli ve kolaydır. Değerlerin uygulanması ve yürütülmesinin sonu yoktur. Başlama noktası belli değildir, sonuçları değerlendirecek hatasız ve güvenilir yöntemler yoktur.

#### 2. Adım:

Elbette ki doğru yönetim gereklidir ancak idari rutin işler sadece çerçeveyi oluşturur. Konumunuzla bağlantılı yönetim işlerine harcadığınız zamanı asgariye indirin. Eğitime ve demokratik değerlerin taşıyıcısı olarak rolünüze öncelik veriniz.

#### Şunları deneyiniz:

Sabırlı olun, uzun vadeli bir perspektiften bakın. Değerler, sonuçların hemen kendini göstermediği ve sonuçların önceden tahmin edilmesinin kolay olmadığı bir sahadır. Değerlere örnek oluşturmak için olağan durumlardan yararlanın: duyuru panosundaki bir notta buyurgan ya da olumsuz bir hava sezerseniz, not sahibine yeniden yazdırın. Personel ve öğrencilerle ilgili yönergelerinizi de olumlu bir üslupla kaleme alınız.

#### 3. Adım:

Kişisel gündeminizde ideolojik liderliğe zaman ayırınız: sadece yönetime değil, yönetişime de zaman ayırın. Unutmayınız ki demokrasi yeni gelen öğrenci nesliyle birlikte her defasında baştan yaratılır.

### Anlaşmazlık çözümü

Otoriter bir okulda, her tür anlaşmazlığın çözümünde hakemlik görevi çoğunlukla müdüre düşer veya müdür kendi rızasıyla bu görevi üstlenir. Bunun hoş olmayan bir sonucu, okul lideri ile okulun geri kalanı arasında yarattığı mesafedir. Bu tür okullarda, anlaşmazlıklar düzeni tehdit eden unsurlar olarak algılanır, gelişme, daha doğrusu, düşünmeyi tetikleyecek bir başlangıç noktası olarak görülmezler. Anlaşmazlıklara bakış biçiminiz, öğrenci ve personeli nasıl gördüğünüzün bir göstergesidir.

#### 1. Adım:

Anlaşmazlığı çözerken emin olmadığınız yerde yol göstermesi için yönetmeliklere bakarsınız. Kimin suçlu olduğunun belirlenmesi önemlidir.

#### Şunları deneyiniz:

Dikkatlice dinleyin, her iki tarafın görüşlerini derinlemesine anlamak için mantık olarak birbirini takip eden sorular sorunuz. Bir karara şiddetle karşı koymaları halinde, tepkilerine yol açan temel değerler ya da motiflerin neler olabileceğini bulmaya çalışın.

#### 2. Adım:

Sadece mağdurun değil, hata yapan tarafın bütünlüğüne de saygı gösterilmesi sizin için önemlidir. Pek çok anlaşmazlıkta iki tarafın da kabahatli durumda olduğunu bildiğiniz için karar anında eski deneyimlerinizi temel alırsınız.

#### Şunları deneyiniz:

Ne kadar sıradan görünseler de bazı anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması diğerlerinden daha önemlidir. Cinsiyet, etnik köken, dış görünüş ya da özür olma halini hedef alan ayrımcılık yüzünden çıkan anlaşmazlıklara karşı dikkatli olun.

#### 3. Adım:

Tüm anlaşmazlıkların kolayca çözümlenemeyeceğini kabul ediniz. Anlaşmazlıkları farklı değerlerin dışavurumu olarak görün, anlayış ve çözümün, illa ki bir günah keçisi bulunmasında değil, hoşgörü, kabulleniş ve uzlaşmada yattığı hususunu takdir ediniz.

Anlaşmazlığı gelişime bir teşvik primi, yardımı dokunabilecek öğrenci, veli ve diğer katılımcıları harekete geçirmek için bir fırsat olarak da görebilirsiniz. Amacınız anlaşmazlıkları önceden öngörüp önlemektir. Anlaşmazlığın çözüme kavuşturulması için harcanan çaba ve emek daha iyi bir amaç uğruna kullanılabilir. Mesela, öğrencilerin birbirlerine, okula ve topluma karşı duydukları sadakat hissi artırılabilir.



### **3. Kilit Alan : İş birliği, iletişim ve katılım: rekabet ve okul özerkliği**

Okul camiası ekseriya toplumun geri kalanından, gerçek dünyadan ayırık olarak tanımlanır. Ömürlerinin büyük çoğunluğunu okulda geçirdikleri için öğretmenlerin hayatı tanımadıkları söylenir. Okul müdürleri için de aynı şey söylenir. Okul müdürleri de orta halli şirketlerin sayısı kadar eleman çalıştırırlar. Ama bu eleştirilerinde gerçeklik payı olabilir. Okullar birkaç kuşak öncesine kadar en yüksek makamların temsilcisi ya da zenginlere has bir ayrıcalık olarak algılanırdı. Toplumdan izole edilmiş, bu seçkinciliğin izlerini taşıyan okullara ve okul ideolojilerine hala rastlanır. Bu yüzden okullarımızı herkese açmak, topluma karşı görevimizi yerine getirmek zorundayız. Bu görevi başarsak da başarmasak da, demokratik bir toplum kurma yolunda birer izleyici değil, önemli oyuncularız. Peki, ne tür önlemler alabiliriz? Temel değerlerimizden feragat etmeden rekabeti nasıl sağlayabiliriz?

## Resmi Bağlamlar

Kişisel Konum		Kişisel konum iş birliği, iletişim ve katılım
<b>1. Adım:</b> Sizin asıl endişeniz okulunuzun itibarı. Okulla ilgili dış dünyaya aktarılan bilgilerin olumlu bir yönde olduğu, çelişkili ifadeler barındırmadığını denetlersiniz. Okulun sahip olduğu en iyi temsilci sizsiniz.	<b>Şunları deneyiniz:</b> Kendinize şunu sorunuz: itibar nasıl sağlanır? Her şeyin hızla değiştiği bir devirde istikrar nasıl elde edilir?	
<b>2. Adım:</b> Resmi belgelerde anlatıldığı gibi iyi bir okulun amaçları hakkında derin bir analiz yaptınız. İyi eğitim vermekle en iyi okul olunamayacağını anlarsınız. Görevinizin kapsamı daha da genişler: çağdaş, çeşitlilik arz eden bir toplumda okul, kültürel ve toplumsal bütünlüğü sağlar.	<b>Şunları deneyiniz:</b> Ulusal / kuramsal bakış açısından yerel ve pratik bakış açısına geçiniz: içinde bulunduğunuz topluluk için en iyi okul hangisidir? Ortak bir menfaate ilişkin bir durum ortaya çıkar çıkmaz yerel medyayı okula davet ediniz. Okulun cazip ve güncellenmiş bir web sitesinin olmasını sağlayınız.	
<b>3. Adım:</b> Okulunuzun öğrencilerine mümkün olan en iyi öğrenme ortamını sunması asıl gayenizdir. Okulunuz aynı zamanda yerel topluluk içinde önemli bir rol oynar. Okul müdürü olarak, toplumda önemli bir kişisiniz, velilerin çocukları için okul seçme imkanlarının bulunduğu yerlerde, okulunuzun durumu rakip okullara nazaran daha uzun ömürlüdür, gelip geçici eğilimlere kapılmamıştır.	<b>Şunları deneyiniz:</b> Hassas grupların menfaatlerini korumak, okul dışındaki kişileri ve kuruluşları temel değerler ve aktif vatandaşlık konularında diyalog kurmaya özendirmek için mevkiinizden faydalanın.	

**Yerel okul kurulu**

Okul kurulu işvereninizdir, kurulun vizyonlarını hayata geçirmek sizin görevinizdir. Niyetlerinizin aynı yönde olduğunu varsayınız.

**1. Adım:**

Okul kurulu ile olan temaslarınızda dışarı yansıtılan görünüşüne önem verir, öğrenci başarı tablosundaki istatistikleri ya da finans konusundaki idari başarıları öne çıkarırsınız.

**Şunları deneyiniz:**

Diğer hususları da ortaya atın. Yerel kuruluş ya da veli işbirliğine yönelik, önü açık birkaç girişimde bulunabilir, çözüme kavuşturulması gereken sorunlardan bazılarını da değinebilirsiniz.

**2. Adım:**

Kamu tarafından finanse edilen bir okulda, okul kurulu muhtemelen akademik başarı hedefinden daha geniş bir perspektife sahiptir. Bu, okulunuz ve onun toplumdaki yerine ilişkin yeni hedeflerin konmasında iyi bir başlangıç noktasıdır. Okul kuruluna ideallerinizden bahsedersiniz.

**Şunları deneyiniz:**

Proaktif bir tutum benimseyin: okul kuruluna ilişkin resmi prosedürler ve programlar hakkında bilgilenin. Kurul genellikle geniş bir zaman aralığında hareket eder, bu hemen hemen hükümetlerin iktidarda kalma sürelerine denk gelir. Kurul üyelerine işbirliği ve okul geliştirme projeleri götürün, uzlaşmaya hazırlıklı olun.

**3. Adım:**

Okulu kurulu, yerel okul yönetişimi konusunda en güvenilir uzman olarak sizi görür. Siyasi seviyede verilen kararlar, sizin okula ilişkin uzun vadeli planlarınızla uyum içindedir, rekabet ve hızlı değişimle baş etme yolunuzu açar.

**Şunları deneyiniz:**

Gelişip büyüyen bir okul çevredeki tüm toplulukların yararınadır. Okulu daha da iyi bir duruma getirecek kaynakların bulunmasında mevkiinizin gücünü kullanınız. Sağlık ve sosyal bakım gibi, yerel topluluktaki diğer hizmetler ile işbirliğinden sağlayabileceğiniz sinerjiyi vurgulayınız. Okulun boş olduğu zamanlarda yerel STK'ların toplantı için okulunuzu kullanmalarına izin veriniz.

### Personel toplantıları

Toplum gibi okul da değişim geçirir, beraberinde öğretmenlerin rolü de değişir. Çoğu ailenin kökleri başka yerlerdedir. Kimi yurt dışında kimi yurt içindedir. Okul, bunlar arasında en önemli sosyal ağ görevini görür. Bu da okul ile toplumdaki diğer kuruluşların sorumlulukları arasında net bir çizgi çekilmesini daha da zorlaştırır. Okul lideri olarak sizin göreviniz, personelinizi bu değişikliklere karşı uyanık tutmak ve özel hedef grubunuz için neyin en iyi okul olduğu kavramı hususunda yol göstermektir.

#### 1. Adım:

Öğretmenlerin görevi ders vermekle sınırlıdır. Çoğu zaman öğretmenlerin şu sözlerine tanık olursunuz: “Ben bir öğretmenim, başka bir şey değil” ya da “Burası bir okul, başka bir şey değil”. Bu ifadelere katılırsınız.

#### Şunları deneyiniz:

Derslerinde dış dünyayı işlemek isteyen personelin önerilerine açık olunuz. Onlara ve şüpheli meslektaşlarınıza doğru yolda olduklarını açıkça söyleyiniz.

#### 2. Adım:

Çağdaş, çeşitliliği benimsemiş yerel toplulukta okulun artı görevi personele anlatılmalıdır. hususunda bilinçlendirilmelidir: okulu önemli bir birleştirici faktör ve kendilerini de gençler için önemli rol modelleri olarak algırlar. Okul ve öğretmenlerin bu yeni rolünü güçlendirmek için personel toplantılarından yararlanınız.

#### Şunları deneyiniz:

Personel toplantıları ve etüt saatlerinde uzmanların konferans vermelerini ve diyalog kurmalarını sağlayınız. Toplum ile temas kurulmasında personel ve öğrencilerin katkılarını temin ediniz. Gelişme yolunda bir başlangıç olması amacıyla değerlendirme konusunda okul dışından danışmanlar tutunuz. Personeli uzun ve kısa vadelerde okulla işbirliği kurmak üzere kendi kişisel ağlarını kullanmaya teşvik ediniz.

#### 3. Adım:

Okulunuz tüm ülkede bir rol modeli haline gelmiştir. Sizin açık tavrınız diğer bir çok kişinin ilgisini çeker. Personel ve öğrenciler okulları ile gurur duyar, ziyaretçilere de aynı türde olumlu mesajlar verir. Personel toplantıları sırasında, okulunuzun imajının analiz edilmesi ve pekiştirilmesine zaman ayrılır.

Okulu temsil eden en iyi kişiler oldukları için resmi durumlarda okulu öğrenci ve personeli temsil ederler. İlk sınıflardaki öğrencilere iyi örnek olmaları için eski öğrencileri okula davet ediniz.

**Öğrenciler**

Günümüzde, öğrenciler, özellikle kentsel alanlarda, ne yapacağı kestirilemeyen bir gruptur. Bazı topluluklarda, veliler okuldan memnun kalmadıkları takdirde çocuklarının kaydını başka bir okula aldırırlar. Bu durumda, yeni öğrenci kaydetmek ve mevcutlarını da kaybetmemek için, nelerin halk tarafından sevildiğini tahmin etmeye çalışarak kolay bir yolun takip edilmesi ve buna uyum sağlanması cazip gelmektedir. Başka bir yaklaşım ise eski ve denenmiş sınanmış kavramlara bağlı kalmaktır. Kıyasıya ir rekabet ortamında eski moda akademik gelenekle kültürel ve ahlaki değerlerin aktarımını nasıl yan yana koyabilirsiniz?

**Adım 1:**

Öğrencilerin okul adına akademik başarı kazanması önemlidir, bu yüzden öğrenciler okuldaki tüm günlerini derslerde geçirirler. Diğer faaliyetler çok azdır, öğrencilerin öğrenmeye ayırdıkları değerli zamandan çalarlar. Velilere yükümlülükleri hakkında bilgi verilir.

**Şunları deneyiniz:**

Öncelik sırası akademik başarınıdır, ancak okulda öğrenilebilecek başka şeyler de vardır. Öğrenci katılımının hala tek bir amacı vardır: rakip okullardan daha iyi akademik sonuçlar elde etmek. Eğer varsa, Öğrenci Konseyinin sadece dersten sonra ya da ders aralarında toplantı yapmasına izin verilir.

**Adım 2:**

Eğitimde randımanı artırmak için öğrencilerin yetişkinlerden destek aldıklarını ve kendilerine güven duyulduğunu hissetmeleri gerekir. Okulla ilgili beklentilerini sorun ve onların öğretim faaliyetlerini düzenli olarak değerlendirmelerine imkan veriniz. İlk sınıflardaki öğrenciler konusunda velilerine de danışınız.

**Şunları deneyiniz:**

Öğrenci Konseyine programlarda/planlarda yer ve zaman tahsis ediniz. Velileri toplantılara davet ederek okula ilişkin beklentilerini öğreniniz. Öğrencilerin ve diğer paydaşların sosyal faaliyetlere katılmalarını sağlayınız ve okulda ortak bir ruh yaratmak adına bir takım yeni gelenekler oluşturunuz. Okul dersleri ve çalışma hayatı arasında daha net bir bağlantı kurmak için çevrenizdeki işyerleri ile temasa geçiniz. Bu hususta velilerin büyük ölçüde yardımı dokunabilir. Öğrencilerin işyerlerini ziyaret etmelerini sağlayın ve işyeri temsilcilerini misafir konuşmacı sıfatıyla okula davet ediniz.

**Adım 3:**

Yukarıdaki "Personel toplantıları"na bakınız.

İş birliği, iletişim ve katılım  
Öğrenciler

**Öğrenci Konseyi: bir örnek**

Öğrenci Konseyinin oluşturulması son derece kolaydır. Birkaç temsilciyle öğrenci heyetinin düzenli aralıklarla toplanması sağlanır, heyet başına belki bir de başkan ve sekreter atanır. Öte yandan, Macaristan'ın Budaörs şehrindeki Illyes Gyula Lisesinde olduğu gibi, çok daha ayrıntılı ve karmaşık bir biçimde de düzenlenebilir:

Meclise her sınıftan iki temsilci atanmıştır, oturumu Başkan Yardımcısı yönetir.

Başkanın yönettiği Kabine, yürütme organıdır. Başkan ve Başkan Yardımcısı öğrenci Konseyi tarafından seçilir. Görev ve yetkileri Meclis tarafından belirlenir.

Mahkemede her sınıftan bir üye vardır. Mahkeme, öğrencilerin kendi arasındaki ve öğrenciler ile öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklarda aracı olarak görev yapar. Mahkemenin amacı, anlaşmazlığa sebep olan taraflar arasında uzlaşma sağlamaktır.

Öğrenci konseyi üyelerine okul lideri tarafından özel eğitim ve çalışmalarında destek verilir. Illyes Gyula Lisesinde şu ana kadar elde edilen sonuçlardan biri, öğretmen ve öğrenciler arasında daha fazla karşılıklı saygı ve güven sağlanmasıdır. Ayrıca öğretmenler öğrencileri denklemleri olarak görme eğilimindedirler.

### Gayri resmi bağlamlar

#### Kişisel görünüş

##### 1. Adım:

Sizi en çok istatistiklerdeki yüksek rakamlar memnun eder. Rekabet, size ilham veren bir unsurdur. Temel sosyal haklardan mahrum çocuklar bir tehdit olarak görülür.

##### Şunları deneyiniz:

Bazı şeyleri doğru yapıyoruz ama yaptıklarımız doğru mu? Okul içindeki dünyaya fazla mı kapanmışız? Önemli bir şey kaçırmadık mı? Okul derecemiz düşerse ne yaparız?

##### 2. Adım:

Okulun dış dünya ile bağlarını ve öğrenci alınmasına ilişkin esasları genişletip açmak istiyorsunuz. Hayatta başarılı olmaları için gençlerin sadece geçer notlara değil, başka vasıflara gerek duyduğunu görür, okulda bu vasıfların bir kısmını onlara kazandırmanın sizin sorumluluğunuz olduğunu anlarsınız.

##### Şunları deneyiniz:

İşe kişisel ağızdan başlayarak STK'ları okulunuza davet ediniz: Çocuklara Yardım derneği, çevreciler, mahalle satranç kulübü gibi kuruluşlar ya da okulda öğrencilerin ilgisini ayakta tutabilecek, öğrencilerin gelişimini zenginleştirecek, sizin de yakından ilgilendiğiniz yeni faaliyetler bunlar arasındadır. Öğrenciler arasında bizim bir türlü göremediğimiz bir idealizm türü yaygındır. Eleştiriye maruz kaldığımızda, diyalog yolunu açınız. Kesinlikle savunmaya geçmeyiniz.

##### 3. Adım:

Kendinizi, ne zaman gelişme görseniz her zaman destek veren bir rehber olarak görürsünüz: doğru yöndeki küçük ve görünürde önemsiz olan adımlar bile fark edilerek takdir toplar. Elde edilen iyi sonuçlardan yine de mutlusunuz ancak bu başarının bir kısmını personel ve öğrenciler arasındaki açık ve işbirlikçi ruha atfediyorsunuz. Konumunuzun sağlamlığı sayesinde gönlü bol biri haline gelir, olumlu uygulamaları başka okullarla paylaşırsınız.

Okulunuzla ve birlikte başardığınız şeylerle gurur duyarsınız. Sizin sürekli herkes için "demokrasi" ve "sorumluluk" hakkındaki Odanız dışında bol bol vakit geçiriniz. Personel ve öğrencilerinizin moralini yükseltmek için her imkandan yararlanınız.

**Koridor sohbetleri / Sosyalleşme**

**1. Adım:**

Önemli konuların resmi toplantılarda ele alınması gerekir. Sıradan karşılaşmalarda söylenen şeyler dikkate alınamaz. Koridorlarda eleştirel yorumların ya da sorunlara ilişkin konuşmaların yapılması okulun itibarına uygun düşmez.

**Şunları deneyiniz:**

Size gayr resmi bir şekilde anlatılanları hafife almayınız. Kişilerin üstlerine söyledikleri şeyler tümüyle spontane değildir; bunlar muhtemelen söyleyecekleri şeyleri önceden iyice düşünmüşlerdir. Bu nedenle, ayak üstü önemli sorulara yanıt verirken acele etmeyiniz. Dinleyiniz, ilgili gösteriniz ve teşekkür ifade ediniz ancak acele etmeyiniz.

**2. Adım:**

Etrafınıza bakınız: insanlar nasıl iletişim kuruyor? Örneğin, öğrencilerin kütüphaneye çantalarını getirmelerini istemiyorsanız, onlara iki şekilde talimat verebilirsiniz: “Kütüphaneye çantalarınızı getirmeniz yasaktır” ya da dışarıdaki bir rafın üzerine şöyle bir yazı koyabilirsiniz: “Lütfen çantalarınızı buraya bırakınız”. Öğrenci ya da personel nasıl ziyaretçi kabul ediyor? İlk izlenimleri nedir?

**Şunları deneyiniz:**

Her zaman açıklık ve nezaket konusunda iyi bir örnek oluşturunuz. Duyuru ilanlarındaki ve sınıflardaki mesajların / duyuruların olumlu bir tonla ifade edilmesini sağlayınız. Ortaya çıkan sonuçlarla uğraşmaktansa önlem almak her zaman daha iyidir. Yasak edilen konular öğrenci ve personelin açığa vurduğu belirtilerle örtüşüyorsa kesinkes yasak konmamış her şeyi yapabileceklerini düşünürler. Bağımsız, sorumluluk sahibi vatandaş yetiştirmenin doğru yolu bu değildir.

**3. Adım:**

Yukarıdaki “Kişisel görünüş” kısmına bakınız.

### Günlük Yönetim

#### 1. Adım:

Tek başınıza elinden gelen çayı gösteriyorsunuz. Günlük yönetim işlerinin doğru bir şekilde yapıldığını güvence altına en iyi yöntem budur. Bu, öğretmenlerin pratik yönetim işlerine katılmalarına ihtiyaç olmadığı anlamına da gelir. Onlar kendi öğretim işlerine yoğunlaşabilirler. Tüm personel arasındaki genel tavır, kendi sahanda kalmanız, diğerlerinin işlerine müdahale etmemeniz doğrudur. Her tür personel için iş tanımlarını ayrıntılı bir biçimde yazıya dökülmüştür.

#### Şunları deneyiniz:

Uzmanlık gerektirmeyen işlerden bir bölümünü başkalarına veriniz. Görevli personel ile işbirliği içinde tüm rutin işleri inceleyiniz. Birlikte şüphesiz bazı daha iyi rutin işleri tespit eder, böylece herkes daha ilham verici şeylere vakit ayırır. Öğretmenlerin okul yönetimi konusunda daha fazla derin bilgi edinmelerine imkan veriniz. Bu sayede verimliliği artırma konusunda iyi fikirler önerebilir ya da en azından gerçekçi olmayan taleplerde bulunmazlar.

Rutin yönetim konusunda sayısal çözümler arayışına giriniz. Örneğin birçok ülkede çoğu veli internet üzerinden erişim imkanına sahiptir; böylece, velilere sunulacak rutin raporların çoğu bu şekilde randıman alınarak yapılabilir.

#### 2. Adım:

Ders dışı faaliyetler ve yeni işbirliği yöntemlerini uygulamak isteyen öğretmenler için programda yer açarsınız. Öğretmen olmayan personel, pedagojik faaliyetlere katılmaya teşvik edilir.

#### Şunları deneyiniz:

Genel konulara ne kadar çok kişi dahil edilirse o kadar çok sorumluluk alırlar. Kontrol ihtiyacı azalır.

#### 3. Adım:

Okul, kazanmış olduğu yeni uygulamaları diğer okullarla ve uzmanlarla hemen paylaşır. Sorunlarınız olduğu zamanlarda bile medyayı okula davet edersiniz. Bu, öz güvenin ve cesaret sahibi olduğunuzu gösterir.

Kendinizi diğer kuruluşlarla karşılaştırınız: okul, okul yönetimi sandığınız kadar özel değildir. En iyi uygulamayı bulma konusunda açık fikirli olunuz.



### Anlaşmazlık çözümü

Demokratik yönetişimin bir yönü olarak Anlaşmazlık çözümü, söz konusu soruların daha doğal biçimde ilgili olduğu diğer Kilit Alanlarda oldukça kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Burada 3. Kilit Alan'ın gayri resmi bir yönümü olarak görülen Anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulması hususunda sadece birkaç ek yorumda bulunalım.

Anlaşmazlıkların saklanması her zaman akıllı bir hareket değildir; ancak, burada dengeyi bulmak zorundasınız: anlaşmazlığın çok sayıda kişiyi etkilemesi ya da okul dışına yayılması ihtimali varsa, beklemek, iş işten geçtikten sonra harekete geçmek yerine, sizin bu konuda ilk elden bilgi veren kişi olmanız daha akıllıcadır. Böylece açıklık, aynı zamanda özsavunma için iyi bir yöntem olabilir. Kamuoyunun bu konuda erişeceği olaya ilişkin ilk bilginin sizin verdiğiniz bilgi olması hem siz hem de okul için daima daha iyidir.

Açık bir ortamda küçük anlaşmazlıkların büyüme ihtimali daha düşüktür. Anlaşmazlık çözümünde, kişisel prestij ve misilleme yerine karşılıklı saygı ve anlayış hayati öneme sahiptir.

İş birliği, iletişim ve katılım  
Anlaşmazlık çözümü



#### 4. Kilit Alan : Öğrenci disiplini

Okullarda bizim yaptığımız gibi, bir yerde çok sayıda kişi çalıştığında, disiplin şarttır. Ancak buradaki sorun şudur: disiplini ve düzeni sürdürmek için hangi güçlerden yararlanılmalıdır? Öğrencilerin koyulan kurallara uymalarını sağlayan, kurallara karşı çıkmalarına neden olan şeyler nelerdir? Okul ortamında bulunmuş herkes disiplin sorunlarını çok iyi bilir ve bu sorunlar kolayca çözüme kavuşturulamaz. Disiplin sorunlarına ilişkin nedenler değişiklik gösterirler. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Etrafta yetişkin insanın az olduğu büyük grupların söz konusu olması
- Çalışılan konuların öğrencileri motive etmemesi. Bazı konularda ders çalışarak fayda elde edeceklerini anlayamamaları
- Öğrencilerin ilgilerine ve değerlerine hassasiyet göstermeyen okul tavırları
- Öğretim yöntemlerin öğrencilerin öğrenme biçimlerine uyarlanmaması

Ekseriya, sorunun kaynağı okulun dışında bulunur:

- Toplumsal durum, etnik köken ya da özürllülük hali nedeniyle yabancılaşma

ve elbette ki tembellik, dikkatsizlik, empati eksikliği ve buna benzer bir sürü şey gibi yetişkinlerin arasında olduğu öğrencilerin de arasında yaygın olan insani zaaf lar da sebepler arasındadır.

Bir de buna, okul yılları sırasında kişisel gelişim sürecinde öğrencilerin geçirdiği çok önemli ve bazen de zor dönemleri ekleyiniz ve artık okulların her yerde her gün sihirli bir işi başardığını anlarsınız. Dolayısıyla, disipline bakış biçiminiz, gençlere nasıl baktığınızla çok ilintilidir. Gençler, sıkı kontrol altında tutulması gereken potansiyel riskler midir yoksa sadece daha küçük ve daha az deneyimli, tıpkı bizler gibi insanlar mıdır?

Yetişkinler olarak, toplum içinde kanun ve yönetmeliklere uymak zorundayız. Aynı şey elbette okullar için de geçerlidir. Kurallar hep olmalıdır. Ancak, genelde toplumda olduğu gibi, bir okuldaki kuralların, bu kurallar tarafından etkilenen kişilerce demokratik süreçlerde tespit edilmesi gerekir.

## Resmi bağlamlar

Kişisel konum		Öğrenci disiplini
<p><b>1. Adım:</b></p> <p>Düzenin sürdürülmesinde bir araç olarak kurallara ve otoriteye bütün kalbinizle inanırsınız. Kurallar istikrar sağlar çünkü öğrenciler bu şekilde her zaman nasıl davranılmasını gerektiğini bilirler. Bu aynı zamanda okulda toplumsal ilişkiyi basitleştirir, öğretmenleri de zaman alıcı çoğu tartışmalardan kurtarır. Okul müdürü, en yüksek otorite olarak daima haklıdır.</p>	<p><b>Şunları deneyiniz:</b></p> <p>Kendinize şunu sorunuz: ortadan kaldırılabilecek yapısal nedenler var mı? Örneğin, program / planları yetişkinlerin okulda öğrenciler arasında daha fazla zaman geçirebilecek şekilde değiştirebilir miyiz? Öğrencilerin zamanında sınıfta hazır olmalarını kolay bir hale getirmek için okulun birçok yerine büyük duvar saatleri konulmasını sağlayabilir miyiz? Kuruluşunuzun verimliliğini artıran, disiplin önlemleri için harcanan zaman ve enerjiyi en aza indiren bazı kolay yollar mevcut olabilir.</p>	Kişisel konum
<p><b>2. Adım:</b></p> <p>Müdür olarak, kuralları ve yaptırımların derecesini yorumlar ancak karar vermeden önce öğrencileri dinlersiniz ve öğrencilerin ihtiyaçları ve ilgileri konusunda daha açıksınız. Hafifletici sebepler olabilir; örneğin, bazı disiplin sorunlarının kökleri kültürel farklılıklarda bulunabilir.</p>	<p><b>Şunları deneyiniz:</b></p> <p>Öğretmenleri, öğretmen otoritesinden çok öğrenci motivasyonuna odaklanmaya teşvik ediniz. Öğrencileri kurallar konurken öğrencileri de dahil ediniz. Kültürel farklılıkların nasıl ele alınabileceği hususunda fikir alınız. Öğrenciler, herkes gibi, çalışmalarını karmaşa içinde değil, huzur ve sessizlik içinde yapmak isterler. Konuşmalarınızda kural ve cezalar yerine <i>sorumluluk ve haklardan</i> söz ediniz.</p>	
<p><b>3. Adım:</b></p> <p>Disiplin ve düzenin sağlanmasına yönelik süre giden çalışmalara herkes katılır. Şimdi ortaya çıkan fark, disiplin yönetmeliğinin herkes tarafından bilinmesi ve çoğu tarafından da içselleştirilmesidir. Karşılıklı saygı ve ortak çıkarlar, okulda kuralların belirlenmesini sağlayan kılavuz ilkelere dendir. İşbirliği otoriteden daha önemlidir. Kurallar, öğrenciler, personel ve lider kadro tarafından düzenli olarak revize edilir.</p> <p>Otorite, mevkiyle gelen bir şey değil, sizin kazandığınız bir şeydir. Ancak, okulu kuşatan dünyada olduğu gibi, kurallara kolayca uyum sağlayamayan veya kurallar ve yaptırımlar olmadan kendini disipline edebilen birkaç kişi çıkar.</p>	<p><b>Şunları deneyiniz:</b></p> <p>Yaptırım uygulamak zorunda kaldığınızda açık ve net bir tavır koyun, ama ılımlı bir yaklaşım sergileyin. Kişiyi değil yaptıklarını eleştirin.</p> <p>Sorumluluk sahibi, olgunlukla davrananları daha çok ödüllendirerek hal ve gidişi iyi olanları destekleyin. Şunu aklınızdan çıkarmayın. Genç, biçim verilebilir kişilere karşı bir yetişkin olarak iyi örnek olmak ve bu genç vatandaşları tecrit etmek yerine topluma kazandırmak sizin sorumluluğunuzdadır.</p>	

### Yerel okul kurulu

Bir okul kurulu normalde okulun günlük işlerine karışmaz, yani disiplin okul kurulu toplantısında ele alınan bir nokta değildir. Daha çok okulun içişlerine ait bir mesele olarak görülür

#### 1. Adım:

*Okul müdürü* sıfatıyla disiplin ve düzenin sürdürülmesinden sorumlusunuz. Bu sorumluluk okul müdürünün omuzlandığı ağır bir yük haline gelebilir.

#### Şunları deneyiniz:

Toplumda, okul üzerinde etki yaratabilecek ve yerel okul politikasında bazı değişikliklerle azaltılabilecek faktörlere işaret ediniz. Şu soruyu gündeme getiriniz: okul kurulu ve diğer yerel politikacılar ayrımcılık ve diğer sosyal adaletsizlik türlerini nasıl telafi edebilirler?

#### 2. Adım:

Disiplinin, okul için sadece dahili bir meseleden çok daha büyük bir konu olduğunu idrak ediyorsunuz. Her zaman olduğu gibi, toplumdaki değişiklikler okuldaki yaşamı da anında etkiler.

#### Şunları deneyiniz:

Yönetim organlarını kaynakların dağılımında gerekli ayarlamaların yapılması hususunda ikna etmek için konumunuz ve uzmanlığınızdan yararlanınız. Gerçek endişeleri küçümsemeden “düzen ve intizam”a yönelik popülist talepleri etkisiz hale getirmek için, dengeli bir tablo çiziniz.

#### 3. Adım:

Okul kurulu, iyi öğrenci davranışlarının nasıl teşvik edilmesi ve sürdürülmesi gerektiği hususunda doğru bir tabloya sahiptir. Okulunuz, iyi disiplinin uygulanması için güzel bir örnek olarak görülür.

#### Şunları deneyiniz:

Okul kurulunu örnek vatandaşlığın okulda başladığına ve burada harcanan kaynakların toplum için iyi bir yatırım olduğuna inandırın.

## Personel toplantıları

Okul müdürü öğrenci disiplinin öğretmenler için en önemli konu olduğunu her zaman hatırdta tutmalıdır. Öğretmenler, disiplinsiz davranışları ilk önce ve ekseriya nispeten büyük öğrenci grupları arasında tek başına göğüsleyen kişilerdir. Peki sınıflarda hem öğrenciler hem de kendileri için iyi bir çalışma ortamı yaratmak adına öğretmenlere en iyi şartları ve araçları sunmak için neler yapabiliriz?

### 1. Adım:

Öğretmen, sınıfta otoriteye sahiptir. Öğrencilere ilişkin olarak, her zaman öğretmeni disiplin konularında desteklersiniz. Ancak, disiplin sorunlarını öğretmenlerin kişisel bir zaafı ya da öğrencilerin karakter eksiliği olarak görme eğilimindedir.

### Şunları deneyiniz:

Disiplini genel çerçevesi içinde ele alınız. Tek tek kişileri suçlamaktan kaçınınız. Personelin, düzenin sürdürülmesinde en büyük engel olarak neleri gördüklerini tespit ediniz. Açıklığı teşvik ediniz: derinde kişisel olarak görülen bir şey, ekseriya daha sonra herkesin ya da hemen herkesin paylaştığı bir deneyim olarak ortaya çıkabilir. Ortak kuralları tespit ediniz; en azından çok temel bir noktada uzlaşmaya ulaşmaya çalışınız ve birlikte kararlaştırdığınız şeylere herkesin uyması gerektiği konusunda ısrar ediniz.

### 2. Adım:

Organizasyon ilgili bazı konuları düzelttiniz. Buna rağmen genel kanaat, okulun değil de öğrencilerin değişmesi gerektiği yönündedir. Çoğu öğretmen disiplin sorunlarını kişisel ve mesleki eksiklikler olarak görür.

### Şunları deneyiniz:

Toplumda meydana gelen değer değişiklikleri ve etnik ve kültürel farklılıklar hakkında personele daha iyi bilgi vermesi için okula uzman getiriniz. Durumu bir de öğrencilerin görüş açısından görmeye çalışınız: okul içindeki hangi mekanizmalar arzu edilmeyen davranışlara neden olur? Neleri değiştirebiliriz?

### 3. Adım:

Disiplin sorunları daha geniş bir görüş açısı içinde ele alınır, personel ve lider kadro arasında kişisel eksiklikler olarak görülmez. Modern toplum ve onun çocuklar üzerindeki etkisi hususunda derin bir anlayışa ihtiyaç vardır.

İşleyen bir düzen, herkes için önemlidir. Davranışlara ilişkin kurallar, personel, lider kadro ve öğrencilerin görüş birliğiyle kurulur ve revize edilir. Öğrenciler hem hakları hem de sorumlulukları hususunda bilinçlendirilirler.



"GÜNDEMDEKİ SONRAKİ MADDE, TOPLANTILARIN ÇOK UZUN SÜRDÜĞÜNE İLİŞKİNDİR. BU HUSUSTA GÖRÜŞÜ OLAN VAR MI?"

### Öğrenciler

Otoriter bir okulda, disiplin kendi içinde bir amaçtır. İtaat etmek bir erdemdir.

#### 1. Adım:

Öğrenciler kurallara uymalıdır ve onlardan kuralları sorgulamaları beklenmez.

#### Şunları deneyiniz:

Öğrencilere fikirlerini ifade etme imkanı veriniz. İtirazların kuvvetli ve tüm öğrencilerinden gelmesi halinde, yetersizliği bariz biçimde anlaşılan bir kuraldan küçük bir sapmaya izin verebilirsiniz. Sonra da kuralı yeni uygulamaya uyarlayınız.

#### 2. Adım:

Öğrencilerden bir kurala karşı şiddetli tepki geldiğinde bunu yönetmelikte bazı değişikliklere gidilmesinin vakti geldiğine dair bir emare olarak yorumlayın.

#### Şunları deneyiniz:

Öğrencileri plan ve strateji kurma çalışmalarına katınız. Okuldaki disiplin yönetmeliğini oluştururken öğrenci konseyine önemli bir rol veriniz. Deneyimlerimiz göstermiştir ki hangi kuralların gerçekçi ve uyulması kolay olduğu konusunda öğrenciler asıl söz sahibi kişilerdir. Bizim gibi onlar da huzur ve sessizlikten yanadır.

#### 3. Adım:

Öğrenciler, sadece okulla ilgili plan ve poliçelerin tartışılmasına değil, kuralların uygulamasına da katılırlar. Yeni öğrencilere yol gösterme görevi son sınıf öğrencilerine verilir. Bkz. Yukarıda sözü geçen "Personel toplantıları" 3. Adım.

## Gayri resmi bağlamlar

## Kişisel görünüş

**Adım 1:**

Çocuklara / öğrencilere, neyin doğru ya da yanlış olduğunu bilmeleri konusunda güvenilemeyeceği kanaatindeyiz. Onun için itaat etmeyi öğrenmeleri gerekir.

**Şunları deneyiniz:**

Kendinize şu soruyu sorun: müdürün kurallara ilişkin yorumu neden her zaman öncelik elde eder? Öğrencileri davranış ve kurallar konusunda tartışmaya davet ediniz. Düşüncelerinizi personel ile de paylaşınız.

**Adım 2:**

Karakter bozukluğu dışında disiplinsizliğe ilişkin diğer nedenlerin de bulunduğunu idrak ediyorsunuz. Kendinize karşı eleştirel bir tavır içindediniz: daha esnek olsaydınız yaşadığınız disiplin sorunlarının bazılarını kaçınmış olabilirdiniz.

**Şunları deneyiniz:**

Üst sınıflardaki öğrencilere belli bir alanda daha fazla hak tanıyın ve tepkilerini öğrenin. Onlardan nasıl bir sorumluluk derecesi üstlenmelerini beklediğinizi açık ve net bir şekilde ifade edin.

Örneğin, teçhizatı dikkatli kullanmaları kaydı ile, öğrencilere deneme süresi boyunca bilgisayar odasına serbest giriş hakkı verin. Bunun püf noktasını öğrencilere açıklayınız: ne kadar çok sorumluluk üstlenirlerse o kadar hak elde ederler.

**Adım 3:**

Tıpkı personelinize güvendiğiniz gibi öğrencilerinize de güvenin. Kurallar bir çerçeve olarak gereklidir ancak normal olarak sizin bunu kötü davranışlara karşı ana argüman olarak kullanmamız gerekmektedir. Bireysel sorumluluk itaatten daha önemlidir.

Bireysel olarak sorumlu hissedebilmek için, önce kendinize saygı duyun. Öğrencilerin kendilerine daha fazla saygı duymalarını sağlamak bir okulun üstleneceği sıra dışı bir iştir: kendinize saygı duymadan başkalarına saygı duymayı öğrenemezsiniz. Rehberlik / danışmanlık yardımı ile yönetim, burada, hem öğretmenler hem de okul liderleri / müdürleri için yararlı bir yöntemdir.

**Koridor sohbetleri / Sosyalleşme**

**1. Adım:**

Okulda gezinirken asıl amacınız düzenin sağlanıp sağlanmadığını denetlemektir. Sizin için öğrenciler ve personel arasında okul müdürüne saygının aşılması da önemlidir.

**Şunları deneyiniz:**

Kendinize şunu sorunuz: Öğrenciler etraflarında yetişkin olmayınca farklı mı davranıyor? Davranıyorlarsa, bunun nedeni ne?

**2. Adım:**

Okuldaki yetişkinler her zaman iyi örnek oluştururlar: her faaliyet için dakik, saygılı, nazik ve iyi hazırlıklıdır. Tabii ki öğrencilerden de aynı şekilde davranmalarını beklersiniz.

**Şunları deneyiniz:**

Uygunsuz bir davranışla karşılaştığınızda, olumlu bir şekilde müdahale edin; bizzat kendiniz ilgilenin. en baştan yargılayıcı bir tavır sergilemeyin. Böyle bir durumu sadece uygunsuz davranışın düzeltilmesi amacı ile sınırlandırmayın. Öğrenciler ile dostane ilişkiler geliştirmeniz halinde, öğrencilerin yapıcı ve olumlu bir yönde disiplin altına alınması için çok daha iyi bir başlama noktasına sahip olursunuz.

**3. Adım:**

Öğrenciler ve öğretmenler, rahat ancak saygılı bir biçimde etkileşim kurarlar. Öğrenciler, öğretmenlerinin gerçekten kendi mutlulukları ve kişisel gelişimlerini desteklediklerini ve ilgilendiklerini hissederler. Öğrenciler etrafında yetişkin olmadığı zamanlarda yaramazlık yapmazlar ve öğrenciler arasında çok az zorbalık ya da okul eşyalarına zarar verme olaylarının meydana geldiğini görürsünüz. Öğrenci ve personel okullarına sadakatle bağlıdır.



**Günlük yönetim****Anlaşmazlık çözümü****1. Adım:**

Çoğu sorunun cevabı okul idare ve planlama belgeleri içindedir. Okul müdür mevzuat konusunda uzmandır.

**Şunları deneyiniz:**

Kendinize şunu sorunuz: bu neden benim için bu kadar önemli? Disiplinsiz davranış zaman ve para israfı demektir. İyi davranışlar sergilendiğinde kuralların dışında başka teşvik yolları bulunabilir mi?

**2. Adım:**

İşlerini daha bağımsız bir şekilde yapmaları için personele daha fazla özgürlük vermeye başlamış bulunuyorsunuz. Günlük kontrolleri asgariye indirdiniz, böylece öğrencileriniz ve personeliniz arasında daha fazla vakit geçirebilirsiniz.

**Şunları deneyiniz:**

Tüm çabanızı kötü davranışların bastırılmasına yönlendirmekten ziyade insan davranışlarının iyi taraflarına hitap edin. Örneğin, kendinizi meslektaşınızın ya da sınıf arkadaşınızın yerine koymak ister miydiniz gibi sorular sorarak okuldaki atmosfere ilişkin herkesin sorumluluğunu vurgulayınız.

Alışlageldiği gibi her öğretmeni bir sınıf dolusu öğrencinin başına getirmektense bir grup öğretmeni daha büyük bir öğrenci topluluğunun başına getirerek öğretmenler arasındaki ekip çalışmasını özendirerek yolunu açın.

Şiddetin yol açtığı zarar konusunda açık fikirli olunuz. Anlaşmazlıkların barışçıl bir şekilde çözüme ulaştırılmasıyla ilgili ilke ve yöntemleri aktif bir şekilde teşvik ediniz.

**3. Adım:**

Okulunuz dinamik bir yerdir ve siz olup bitenleri her zaman eksiksiz olarak kontrol edemiyorsunuz ve bu da sizi bazen endişelendiriyor. Disiplinsizlikle ilgili bir çok durum siz farkına varmadan hallediliyor. Ekseriya personel ve öğrencilerden ortaya çıkan güzel fikirler karşısında tatlı bir şaşkınlık yaşıyor, kendinizi de bu ekibin bir parçası olarak hissediyorsunuz.

Güven duyduğunuzu belli edin! Personele daha fazla bağımsızlık verdiğinizde, hata yapıldığında hoşgörülü olmanız da gerekir. Meslektaşlar arasındaki anlaşmazlıkları illa ki doğru ve yanlış çerçevesinde değil, farklı görüşler olarak görünüz.

Öneri ve eleştirilere karşı her zaman olumlu bir tavır sergileyiniz ve öğrenciler ile personelin sizin okulu yönetme yönteminizi düzenli olarak değerlendirmelerine imkan veriniz.



## 7. Demokratik Okul Yönetişimi Hakkında Sıkça Sorulan Sorular

Medya okullardaki sorunlara ilişkin olarak her gün resim ve haber yayınlar; itaatsizlik, kamu malına bilerek zarar verme, okulu asma ve zorbalık bu tür sorunlardan sadece birkaçı. Öğrencilerin başarılarına yönelik en son PISA raporlarındaki istatistikler çoğu ulusal okul otoritelerini endişeye sevk etmiştir<sup>10</sup> ve üniversiteler ise, çok sayıda öğrencinin ileri seviyede çalışma için gerekli bilgiden yoksun olduğundan şikayetçidir. Daha fazla düzen ve daha sıkı kurallar, huzursuzluk yaratan unsurların okullardan uzak tutulması: bu ve diğer baskıcı önlemler, gerek halk tarafından editöre gönderilen mektuplar ve gerekse de bakanlık kararnamelelerinde öngörülen standart yanıtlardır.

Böyle bir durumda, öğrencilerin öğretmenin kendilerinden sınıfta yapmalarını istediği şeyler gibi basit şeylerden sorumluluk alamadıklarının bu kadar bariz ve açık olduğu bir zamanda, öğrencilere daha fazla yetki verilmesinin akıllıca bir şey olup olmadığını doğal olarak merak konusudur. Ancak şurası muhakkak ki, daha az değil, aksine daha çok demokrasiye ihtiyacımız vardır. Öğrencilere saygıyla muamele ettiğinizde büyük bir olasılıkla karşılığında saygı görürsünüz. Gerçek otorite, yönetmeniz gereken kişiler yoluyla sağlanır; ama bu, sahip olduğunuz konum içinde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Ancak, her şeyin ötesinde, bireye saygı, herkes için eşitlik ve söz sahibi olma hakkının temel unsurlar olduğuna şiddetle inanıyoruz. Okul da istisna değildir. Yine, inancımız odur ki, toplumlarımızdaki demokrasinin sağlıklı olmasını istiyorsak, gençlerin, bunu okulda geçirdikleri yıllar içinde uygulama ve yararlarını görme şansına sahip olmaları gerekir.

Toplumsal huzursuzluk, ekonomik yeniden yapılanma ve nüfus değişikliklerine ilişkin mevcut sorunlar göz önünde tutulduğunda, endişe etmemiz doğaldır. Dizginleri gevşetirsek ne olur? Bu bölümde, demokratik yönetişime ilişkin sıkça sorulan bazı sorulara yanıt bulmaya ya da en azından bu konularda yorumda bulunmaya çalışacağız.

### Düzene ne olur?

Öğrenci demokrasisi, hiçbir kuralın olmayacağı anlamına gelmez. Bu hususta bir okulun toplumun geri kalan kısımlarından farklı bir tarafı vardır. Bizim kişisel deneyimimiz, öğrencilerin, yaşları göz önünde tutulmaksızın, kanun ve düzene karşı yetişkinler gibi aynı tavır içinde olduğunu gösterir: *kurallar şarttır!* Ancak, kuralların yaratılmasında şahsen faal olduğunuz vakit bu kuralları anlayıp uymanız daha da kolaylaşır. Aslında, okula ilişkin kuralların oluşturulmasında öğrencilerin katılımının sağlanması, demokratik yönetişime giden yolda en kolay ve en güvenli işe koyulma unsurlarından biridir.

### Sonuçlara ne olur?

Çoğu öğretmen ve okul müdürü öğrencilere yetki verilmesi halinde öğrencilerin sonuçlarla daha az ilgileneceğini düşünürler. Öğretmenler, neyin nasıl öğretileceği konusunda gerekli genel görüşe sahiptir. Öğretmenler öğretim konusunda uzman olabilirler, burası kesin, ancak öğrenme kişisel bir beceridir, öğrenciler dışında hiç kimse en iyi öğrenme yönteminin ne olduğunu bilmez. Öğrencilere saygılı davranmanın yollarından biri de, öğretmenin öğretme eylemine değil de öğrenme eylemine odaklanmasıdır. Modern pedagojik araştırma sonuçları da bu yaklaşımın öğrenci başarısını güçlendirdiğini gösterir.

### Öğretmenlere saygıya ne olur?

Öğrencilere öğretmenlerini eleştirme hakkı verildiğinde ne olur? Öğrencilerin öğretme faaliyetlerini değerlendirmelerine imkan verilmesi konusunda ne düşünürler?

Gerçek şu ki, öğrenciler de öğretmenler gibi aynı tür öğretime değer verirler; yani, öğrencileri hakkında büyük beklentileri ve iyi liderlik becerileri olan ehil, iyi organize olmuş, dostane ve kararlı öğretmenler.

Elbette öğretmenden haksız muamele görmüş ya da küstürülmüş öğrencilerin görüşlerini hakaret ve saygısızlıkla belli etme gibi bir risk de vardır. Ama deneyimlerin artması, öğretmenlerle daha çok eşitlik ve saygıya dayanan bir ilişki kurulmasıyla birlikte bu tür kötü alışkanlıklar ortadan kalkar.

Kötü davranışları doğuran yol açan asıl nedenler, kişinin yabancılaşması ve aşağılık kompleksine kapılmasıdır.

<sup>10</sup> Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment (Yarının Dünyası İçin Öğrenme 2003: OECD Uluslar arası Öğrenci Değerlendirme Programı)

## Sorumluluk olmadan haklara ne olur?

Öğrencilere, yetişkinlerin kendilerine vermiş oldukları şeyler için müteşekkir olması gereken cahil ve sorumsuz öğrenciler olarak muamele edildiğinde, öğretmen ve okuldan makul taleplerde bulunmayı öğrenmeleri kolay olmaz. Ancak sürekli bilgi verildiğinde ve kişisel muhakemeye dayalı olarak fikirleri sorulduğunda, öğrencilerin olgun bir şekilde hareket etme eğilimleri artar. Sorumluluklar ve haklar arasındaki bağlantıyı anlayabilirler ve başka birinin hakları pahasına kendilerine özgü hak talebinde bulunamayacaklarını idrak ederler.

## Düşük başarı ve motivasyon eksiliğine ne olur?

Düşük başarının bir sürü nedeni olabilir; büyüme, insanın başına her türlü şeyin gelebileceği macera dolu bir süreçtir. Okulda kendi durumlarına ilişkin olarak öğrencilere daha fazla yetki tanıyarak gençlerin karşılaştıkları zaman ve efor israfına neden olan sorunların bir kısmını azaltabilirsiniz. Katı bir öğretim programı ya da öğretmenin kendi başına, kimseye danışmadan konuları seçmesi büyük ölçüde gençlerin heveslerini kırabilir. Hem çalışılacak konular hem de öğrenme yöntemleri hususunda öğrencilere daha fazla seçim serbestisi tanınması motivasyonu artırabilir.

## Öğrenme sorunları olan öğrencilere ne olur?

Demokrasinin uygulandığı bir okulda, herkesi kucaklayan bir yaklaşımı benimsetmek için uğraşırız. Ağır öğrenen öğrencilere yönelik neler yapılmalıdır? Bunların tüm grubu yavaşlatma riski yok mu? Şüphesiz ki, demokratik bir okul ortamında herkesi kucaklayıcı bir yaklaşımın da bir sınırı vardır ancak yukarıda bahsi geçen PISA raporunda görebileceğiniz gibi, erken yaşta ağır öğrenenleri diğer öğrencilerden ayrı tutan ülkelerde, zorunlu okul sisteminde yaş gruplarının birlikte tutulduğu okullardakinden daha iyi sonuçlar elde edilmemiştir.

## Yanlış seçimde bulunan öğrencilere ne olur?

Öğrencilere daha fazla seçme özgürlüğü tanırsak doğru şeyleri seçmesini nasıl sağlayabiliriz? Bu tatmin edici bir soru değildir. Şöyle sorulması gerekir: *Doğru şeyin ne olduğuna kim karar vermelidir?* Bir öğrenciye en azından bir ölçüde seçme özgürlüğü tanındığında, genel sonuç daha iyi olabilir. Analitik ve eleştirel düşünme gibi beceriler, sadece standart okul konularına ilişkin standart okul kitaplarından değil, başka bir çok yoldan da öğrenilebilir.

## Demokrasiye ne zaman yer ayrılır?

Öğrenciler demokratik süreçlere katılacaksa, hangi konulardan vazgeçerek buna vakit ayırmak gerekir? Öğrenime ayrılan zamandan mı kullanmak gerekir? Şüphesiz ki bunun yanıtı şudur: demokrasinin uygulanması okulda öğretilen diğer bütün konular kadar önemlidir, toplumsal ve öğrenmeyle ilgili bütün süreçler bundan fayda sağlar.

### Uygulamada demokratik okul yönetişimi

Finlandiya'da Helsinki'deki Roihuvuori İlkokulu, demokratik okul yönetişimine mükemmel bir örnektir. Bu okul, bu kitapta tanımlanmış olan dört DVE Kilit Alanın hepsinde başarı sağlamıştır.

Yönetişim, liderlik ve kamu önünde hesap verebilirlik

Tüm okul çalışmaları kendi kendine karar verip iş yapan ekipler halinde örgütlenmiştir, ekipler okul idari meselelerinin büyük bir kısmıyla da ilgilenir. Okula ait görevle ilgili maddeler personel, öğrenciler ve velilerle birlikte saptanır. Öğrenci Konseyi çok faaldir ve personel tarafından büyük destek görür. Şehir konseyi ile yapılan müzakerelerde, okul, bu müzakerelerde okulu temsil edecek kişileri oy kullanarak belirler. Yedi yaşındaki öğrencilerin bile okul temsilcisi olarak seçildiği, hatta resmi belgeleri kendilerine okuyabilecek yardımcılarının atandığı durumlar da vardır!

Helsinki'deki okullarda hesap verilebilirliğe ilişkin yöntem, konseye sunulan yazılı raporlar kapsamında takdim edilen öz değerlendirilmedir. Okul, akademik sonuçlara bakarak bir yıl sonrası için parasal fon çıkarır. Roihuvuori İlkokulu öyle başarılı olmuştur ki, hizmet içi eğitim ve personelin yurtdışı eğitiminde kullanılmak üzere büyük bir finansman almıştır.

#### Değer Merkezli Eğitim

DVE, tüm okul çalışmalarında teşvik edilir. Eşitlik ve insan onuru gibi değerler, tüm öğretim faaliyetlerinin esasını oluşturur ve her sınıf, demokratik bir öğrenme ortamı olarak kabul edilir. Toplumsal beceriler ve yaşam becerileri önemlidir. Öğrenciler, karma yaş grupları halinde organize edilir ve buna öğrenme sorunları ya da özel ihtiyaçları olan öğrenciler de dahil edilir. Öğretme yöntemleri değişiktir ve kişilerin öğrenme biçimlerine göre düzenlenir.

#### İşbirliği ve iletişim, rekabet ve okul özerkliği

Büyük öğrenciler küçüklere ağabeylik ve ablalık yaparlar. Çoğu anlaşmazlıklar, en büyük yaş gruplarından (11 – 12 yaş) öğrenci arabulucuları tarafından çözümlenir. Arabulucular yerel Kızıl Haç örgütü tarafından eğitilir.

Tüm öğrencilere medya eğitimi, ücretsiz internet ve e-mail erişimi verilir.

Veliler ise okulu her yıl değerlendirirler.

#### Öğrenci disiplini

Derinlemesine düşünme yetisi ve diğerleri ile diyalog kurma, sorumluluk alınması ve kişinin eylemlerinin diğerler kişileri üzerinde nasıl etkilediğini anlamaya yarayan bir öğrenme biçimidir.

Herkes, dostane bir atmosferden, başkalarının emniyetinden ve refahından sorumlu tutulur. Şiddet, ayrımcılık ya da ırkçılık hiç bir şekilde hoş görülmez. Hangi anlaşmazlıkların arabuluculukla çözümlenebileceği ve hangilerinin de resmi yaptırımlara tabi olacağı personel tarafından kararlaştırılır.

#### En son okul değerlendirmesinin sonuçları

Temel konularda, öğrencilerin performansı diğer okullarla aynı seviyeye gelmiş ama ortalamanın üstünde, daha iyi toplumsal beceriler ve okula karşı daha olumlu tavırlar kazanmışlardır. Anlaşmazlık durumlarında daha hoşgörölü bir tavır sergilemişler ve okul çalışmalarında inisiyatiflerini daha fazla ortaya koymuşlardır.



*Finlandiya'da Helsinki'deki Roihuvuori ilkokulunda ortak eylem.*



## 8. Avrupa'dan iyi uygulama örnekleri

2005 yılı, Avrupa Konseyi tarafından Eğitime Dayalı Avrupa Vatandaşlık Yılı olarak ilan edilmiş ve üye devletler bu husustaki başarılı örnekleri Konseye bildirmeye teşvik edilmiştir. Bu bölümdeki örneklerin çoğu söz konusu ülke raporlarından alınmıştır. Okul liderinin okulda değişen değerler ve prosedürleri kapsayan süreçte oynadığı rol yadsınamaz.

### 8.1. Hak ve Sorumluluklar

Öğretmenler, öğrencilere sorumluluk olmadan hak verilmesinden korkarlar; öğrenciler de aynı sıklıkla hiçbir hak olmadan kendilerine ağır sorumluluklar yüklenmiş olmasından şikayetçidirler. Bu hususta bir denge, bir bağlantı olması gerekir: ne kadar fazla sorumluluk alırsanız, o kadar fazla da hak elde edeceksiniz. Olgun, bağımsız bir öğrencinin çalışacağı konuları ve çalışma yöntemini seçme konusunda daha fazla özgürlük tanımıştır. Öğretmenin rolü başka alanlara kaymıştır.

Norveç'te birçok okul bugünlerde değişik özerk çalışma derecelerini deneme aşamasındadır. Aşağıdaki beyan, Norveç'te devam zorunluluğu bulunan bir okuldaki bir son sınıf öğrencisinin gönderdiği rapordan alınmıştır:

"Önümüzdeki hafta derslere başlıyoruz. Bu dönem içinde iki haftalık bir program izliyoruz. Çalışmanın planlanmasının yapılması bizim sorumluluğumuzda. Verimli olduğumuz takdirde, ev ödevi yükü büyük ölçüde azalıyor. Bu süre içinde her konuda yardım alabileceğimiz çok sayıda öğretmen sürekli bizim yanımızda. Diğer öğrencilerle birlikte kütüphanede ya da bilgisayarda çalışabiliriz. Okulumuzda okul yılı beş döneme ayrılmıştır ve her dönem için yeni ders saatleri konmuştur. Gün ortasında dersiz geçen uzun bir zaman dilimi ayrılmıştır; bu süre içinde, bazıları öğrenciler tarafından organize edilmiş çeşitli etkinliklerden birini seçebiliriz. Mesela sporla uğraşabilir ya da öğrencilerin işlettiği kafeteryaya gidebiliriz. Böylece öğrenciler bir araya getirilir, okulda iyi bir atmosfer yaratılır."

(Norveç'teki Taerudden Lisesi 9. Sınıf Öğrencisi'nin raporundan)

Vatandaş sıfatıyla çocuklar kendi hak ve sorumluluklarını hangi yaşta öğrenmeye başlarlar? Bunun yanıtı belli: Öğrenmenin yaşı yoktur, bu değerlere kuramsal bir bakış açısından yaklaşımlarında bile.

Brüksel'de ASBL Philomene İlköğretim Okulunda, öğrencilerin bu konularda farkındalık yaratmalarını sağlamak için felsefeye başvururlar:

Amaç, sosyal hak ve imkanlardan mahrum ailelerin çocukları üzerinde özel biçimde odaklanarak, yaşları 6 ila 11 arasında olan çocuk grupları arasında felsefi tartışmalar ile bağımsız, eleştirel ve analitik düşüncenin teşvik edilmesidir. Gruplar her ay bir ya da iki kez toplanırlar.

Grup liderlerinin ilk yaptıkları şey, çevrelerinde bulunan ve ekseriya bunların meşruluğunu sorgulamadan uydukları kurallar ve normlar da dahil olmak üzere, tavırlar ve peşin hükümler hususunda çocukların sorduğu soruların gündeme getirilmesidir. Öğrenciler somut, günlük durumlarda aktif vatandaşlığı da uygulayarak öğrenirler. Karşılıklı saygı, sorumluluk, katılım, bilinçlilik ve eleştirel düşünme felsefi tartışmalarda öncelik verilen değerlerdendir.

Felsefi yaklaşım bu projenin temelini oluşturur, ne dogmatik ne de özentidir. Kendi kendine düşünme, ne kadar iyi olursa olsun, başka birinin söylediği şeyleri tekrar etmek değil, bir fikrin özümsemesi ve bu fikre sizin için gerçekten anlam kazandırılmasıdır. Bu yaklaşımın yenilik getiren bir başka yönü de felsefi düşünme temellerinin atılmasıdır. Analiz edilen düşünce ya da kavramın iyi ya da kötü şeklinde ayrılması, hatta eleştirel çözümlenmeye dayandırılması önemli değildir. Asıl önemli olan tutum ve değerlerinin temelini oluşturan akıl yürütme yetisini kazanmaları ve öğrencilerin düşünme yeteneklerini geliştirecek kapasitedir.

Ulusal makamlardan destek alındığında bir okul liderinin demokratik değerleri yerleştirmesi daha da kolaylaşır.

Demokratik değerleri güçlendirmeyi büyük bir tutkuyla amaç edinmişlerdir. Sadece yeni ülkelerin değil, üye ülkelerin birçoğunun öğretim programlarında vazgeçilmez bir öğe olarak kabul görür. Örneğin Azerbaycan'da, DVE'ye ilişkin bir dizi konferans ve seminerden sonra, liselerde okutulan (sosyal bilgiler içindeki) "İnsan ve Toplum" dersi baştan aşağı değiştirilmiştir. Daha önce yer verilmeyen bazı temalara (hoşgörü, demokratik okul katılımı, demokratik vatandaşlık) yer verilmiştir. Yetişkin öğrencilere yönelik, çok sayıda resmi kuruluş ve STK'ları da kapsayan benzer türde bir proje Gürcistan'da halen devam etmektedir.

## 8.2. Aktif katılım



*İsveç'te Tullinge Lisesinde büyük öğrenciler küçük öğrencilere ders veriyorlar*

Sırbistan'da Belgrat'taki Fillip Filipovic İlköğretim Okulu, tüm paydaşların okulun geliştirilmesine dahil edildiği bir strateji benimsemiştir. 2004 yılında, başkanlığını, okul müdürü, bir öğretmen ve dışarıdan iki danışmandan oluşan bir okul geliştirme ekibinin yaptığı Okul İlerleme Planlaması adı verilen bir projeyi devreye sokmuştur.

"Tüm yerel topluluğun okulumuzu geliştirme sürecine katmaya yönelik arzumuzu vurgulamak üzere, kendimize şöyle bir slogan seçtik: "Biz de sizinle aynı semtte yaşıyoruz". İlk seminerler 2004 yılının Nisan ayında başladı. Amaç, bir okul ilerleme planına yönelik ana hatların belirlenmesi idi.

Bunu takiben, öğretim, iletişim ve atmosfer, yönetim, organizasyon ve altyapı, müfredat dışı faaliyetler ve öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin değişiklikler hususunda beş yıllık bir perspektif içinde okulumuzun gelişimine yönelik bir vizyon yaratılması amacıyla haziran ayında değişik ilgi grupları için çalıştaylar tertip ettik.

En zayıf katılım yerel topluluktan geldi ancak genel olarak, çalıştayların yapıcı bir etkisi görülmüştür. Veliler ve öğrenciler, öğretmen ve veli örgütleri yoluyla sürece dahil edilmişlerdir. Çalıştaylardan ortaya çıkan sonuçların 300 tanesi okul salonunda teşhir edilmiştir. Bunlara dayalı olarak, okul planımıza son şekli okul geliştirme ekibi tarafından verilmiştir."

İstatistikler, okulun başarılarının tüm önemli hususlarda geliştiğini göstermektedir. Örneğin, okul yönetiminde söz sahibi olan paydaşlar yerel politikacılara güçlü bir baskı uygulayıp sponsor bularak çevredeki sivil toplulukların katılımıyla parasal katkı sağlanmıştır.

Aktif vatandaşlığa giden yolda işe başlamanın iyi bir yolu da, örneğin okul etrafında trafikten doğacak tehlikeler gibi, somut bir konunun seçilmesidir:

Emniyete ilişkin bazı sorunlar arasında, Sırbistan'ın Vranje Şehrindeki Jovan Jovanovic Zmaj Okulu öğrencileri, trafikte tehlikeyle yüz yüze olan çocukların sorunlarını seçmişlerdir. Bu sorunun çözümlenmesine yönelik olası en iyi önlemin okul civarına trafik ışıkları yerleştirilmesi olduğuna karar verdiler. Destek ve yeterli yardım almak üzere, trafik polisi temsilcileri ve muhtemel finansör olarak da UNDP Yapım ve Uluslararası Teşkilat Müdürlüğü ile toplantılar düzenlediler. Kamuoyunda soruna yönelik bilinçliliğin artırılması amacıyla, öğrenciler, trafik polisi ile Yapım Müdürlüğü temsilcileri ile birlikte medyaya hitap etmişler ve yerel bir TV şov programına katılmışlardır. Öğrencilerin eylemleri sonucunda Vranje'de tüm okul ve çocuk bakımevlerinin civarlarına trafik ışıkları yerleştirilmiştir.

Jovan Jovanovic Okulundaki öğrencilerin bu olaydan çıkardıkları önemli bir ders var: fikirlerine önem verilmekte ve dikkate alınmaktadır.

Sıklıkla olmasa bile kimi zaman katılım girişimi toplumun diğer kesimlerinden gelir. Hırvatistan'ın Zadar İlçesinde de böyle bir olay yaşanmıştır; polis, gençlerin polise yönelik tavırlarını değiştirmek istemiş ve onları buna yönelik bir projeye katılmaya davet etmiştir; projenin amacı, polisin bir baskı gücü olduğuna dair önyargıyı değiştirmektir. Bu değişim sonunda polis, çevre topluluklarına hizmet etmek, sivil toplum içinde faaliyet göstermek, demokratik değerlere ve yurttaşlık haklarına saygı duyulan daha güvenli bir ortam oluşturmak hedef alınmıştır.



Proje, Hırvatistan Eğitim Bakanlığı, Zagreb Polis Akademisi ve değişik STK'lardan büyük destek görmüştü ancak ilk başta okul müdürlerinden hiç ilgi görmemiş ya da çok az ilgi görmüştür. Ancak, sonunda, 14 okuldan 8'i daveti kabul etmiştir. Projeden elde edilen sonuçlar yerel polis ile öğrenciler arasındaki ilişkileri düzeltmekle kalmamış, bazı olumlu yan etkiler de elde edilmiştir. Öğretmenler ve polis ise kendileriyle ilgili şu konuları öğrenmişlerdir: "gençlerle ilgili imajımız çok farklıydı, gençlerin ne düşündüğü, nasıl karar verdiklerini öğrenme hevesi de farklıydı. Ortak bir güven duygusu aşılmasında, yeni yöntem-bilimler çerçevesinde ders verme ve öğrenme becerilerinin geliştirilerek iki mesleğin eğitiminin verilmesinde ve gençlerle katılımcı, interaktif bir yoldan iki mesleğin eğitim kursları konusunda daha iyi bir duruma geldik."

(Maja Uzelac, proje liderlerinden biri)

Bir yıllık projenin değerlendirilmesi şunları da ortaya koymuştur: toplumdaki sorunlara ilişkin daha iyi bir bilinçlilik, meslektaşlar, öğrenciler ve diğer kişiler arasında daha iyi ilişkiler, daha fazla güven, gençlik sorunları konusunda daha rahat bir yaklaşım ve daha iyi bir anlayış, öğrenmeye daha fazla meraklı olan öğrencilere yönelik daha dostane bir öğrenme ortamı ve daha etkin öğretim yolları.

Yukarıdaki iki örnek okulla ilgili her tür geliştirme programında okul liderinin kritik rolünü açıkça ortaya koymaktadır. İnisiyatiflerin nereden kaynaklandığına bakılmaksızın, okul müdürünün samimi taahhüdü olmadan uzun vadeli gelişim mümkün değildir.

### 8.3. Çeşitliliğe Değer Verilmesi



İsveç'deki Tullinge Lisesinde öğrenciler

Portekiz'den iki örnek:

Evora'daki MUS-E projesi, on yıl önce Maestro Yehudi Menuhin tarafından kurulmuş MUS-E (okulda sanatçılar programı) uluslararası ağı bir parçasıdır. MUS-E Evora, Cruz da Picada ilkokulundaki faaliyetlere odaklanmakta, sanat yoluyla etnik azınlıkların topluma entegre edilmesi ve toplumsal ve kültürel tecride karşı mücadele edilmesinde çalışmalar yürütmektedir.

MUS-E sanatçılarının "uygulamada eğitim" sürecinde kullandığı yöntem başta drama, dans ve görsel sanatlar olmak üzere disiplinler arası bir görüş yoluyla öğrenci ve öğretmenlerle işbirliği yapılmasını sağlar.

Son akademik yıl (2004 – 05) içinde, yürütülen yoğun çalışma, şehrin muhtelif yerlerindeki değişik kamusal alanlarda yapılan bir "Feira do Imaginario" (Fantastik İmgeler Fuarı) ile sonuçlanmıştır. Olağanüstü nitelikteki bu "dünya dışı şeyler" fuarı, öğretmenler ve aileler de dahil olmak üzere, PIM-Teatro Tiyatro Grubu ve EPRE'nin (Evora Tutuklu Evi) yardımı ile, çocuklar ve sanatçılar tarafından ortaya çıkarılmıştır. Böyle özgün bir fuarda ziyaretçiler, sihirli iksir, uçan şapkalar ve konuşan kitaplar gibi satın alabilecekleri hemen her şeyi bulabilmişlerdir. Gelen ziyaretçiler burada müzisyenler, hokkabazlar, akrobatlar ve canavarlar ile karşılaşmışlardır. Pek çok etnik azınlığın ve sosyal haklardan mahrum çocukların bulunduğu bir alanda, masallar ve hayal dünyası, herkesin eşit olarak katılabildiği bir etkinlik olmuştur.

Proje, disiplinler arası ve sanat ağırlıklı bir özellik taşıdığı için yerel toplulukta yeni ağlar, yerel kültürel ve toplumsal birim ve kurumlarla ortaklık kurulmasına yol açmıştır.

“*Pegadas de Todas as Cores - Tüm Renklerin Ayak İzleri*”, dünyanın her yerinde mülteci ve yerlerinden sürülmüş kişilere refakat etme, hizmet verme ve onların savunuculuğunu üstlenme görevlerini yerine getiren uluslararası bir STK niteliğindedir. Proje, Cizvit Mülteci Hizmetleri (JRS) tarafından tasarlanmıştır. Portekiz’de, JRS mültecilere ve ekonomik nedenlere dayalı göçmenlere bir takım hizmetler sunar.

“Göçmenlere yönelik çalışmamızın süreci içinde, deneyimlerimizin okullardaki gençlerle paylaşılmasının çok faydalı bir faaliyet olacağını idrak ettik. Portekiz Muhaceret ve Etnik Azınlıklar Yüksek Komiserliğinin (ACIME) finansmanı ile Tüm Renklerin Ayak İzleri böyle başladı. Göç konusunu ele almak üzere, küçük gruplar (30 ila 40 öğrenci, bunların öğretmenleri ve diğer okul personeli) için bir ila bir buçuk saat süren oturumlar düzenlemekteyiz. Çoğunlukla Lizbon ve Setubal Semtlerindeki 5 ila 9. Sınıfları kapsayan okulları ziyaret ediyoruz ama arada liselere (10 ila 12. Sınıflar) ziyaretlerde bulunuyoruz.

Bu proje, hepsi DVE kapsamına giren çok kültürlü toplumlar ve sosyal entegrasyon konularına hitap etmektedir. Bu konulara ilişkin bilinçliliğin geliştirilmesini ve göçmen işçilere yönelik açıklık, saygı ve dayanışmayı içeren tavırların geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Konular, hem siyasi hem de kişisel görüş açısından ele alınmaktadır; örneğin, Portekiz’e göçün etkisi, sadece resmi politikalar ve makro-sosyal seviyede değil, kişi ve aile bağlamında da tartışılmaktadır. Yaşam öyküleri ve kişisel ifadeleri içeren metodolojik bir yaklaşım seçeneği, öğrencilerin motive edilmesinde ve ilgilerinin daha çok çekilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğrenciler, göçmen olmayı gerçek anlamda yaşadıkları zaman oturum içeriğinde bulunan veriler daha fazla ilgilerini çekmektedir.”

(JRS Lizbon Yetkilisi Rita Raimundo’nun Raporu)

Çok kültürlü toplumumuzda büyüyen sorunlardan biri de, otobüslerde, süper marketlerde, halka açık yerlerde ve sınıflarda her gün çok sıkça tanık olduğumuz ırkçılık ya da ayrımcılık türüdür.

Avusturyalı kuruluş ZARA, “medeni cesaret” [Almanca Zivilcourage] konusunda pratik eğitim veren bir program hazırlamıştır. Programa kaynak olan düstur şudur: Bu tip ayrımcılık görüldüğü yerde müdahale edilmeli, eyleme geçilebilmeli, eyleme geçmek gerektirir. Toplumun bu konudaki tutumunu değiştirmenin tek yolu budur.

ZARA (*Zivilcourageworkshops an Schulen*), tarafından geliştirilen çalıştay kavramıyla bir işi yapmak istemek yerine gerçekten işe koyulup yapmayı özendirir. ZARA öğrencilerle beş yıl ile çalışmıştır. Üç aşamalı bir yöntem uygular:

1. Öğrencinin kendi deneyimlerine dayalı olarak ayrımcılığın tespit edilmesine yönelik grup tartışmaları
2. Daha iyi içsel anlama, empati ve cesarete yönelik rol yapma çalışması
3. Stratejilerin geliştirilmesi: Otobüste bir insana kötü davranıldığına şahit olursam ne yapabilirim? Böyle bir durumda kahramanlık yapmaya çalıştığında neler olabilir? Ya otobüsteki diğer kişiler de ırkçı ise?

Bu program sayesinde, çoğu öğrenci, doğru yönde küçük ancak önemli adımlar atmaya cesaret etmiştir. Amaç halka açık bir yerde önümüze çıkan nahoş durumlar karşısında en iyi çözüme başvurmak değil, dayanışmacı ruhu göstermek için herhangi bir eylemde bulunmaktır.<sup>11</sup>

### 8.4. Demokrasi ve aktif vatandaşlığın öğretilmesi

İyi uygulamalara ilişkin çoğu örneklerde, hepsinin öğretme yerine öğrenmeye daha fazla odaklandığı öğretme yöntemlerinin seçilmesinde ortak özellikler tespit ettik:

- **Rol yapma:** ideal bir toplum, minyatür bir parlamento modeli ya da etik ikilem yaratma gibi senaryolarda öğrenciler kendilerine bir rol seçer ya da bu rol başkaları tarafından kendisine verilir.
- **Ucu açık sorular:** Şehrimizin geleceği için en iyi çözüm yolları nelerdir? Doğal kaynakların kullanılması mı yoksa çevrenin korunması mı? Otoyol yapımı mı yoksa kuş sığınaklarının korunması mı?
- **Gerçek sorunlara dayalı öğrenme:** Okul güzergahı nasıl daha emniyetli bir hale getirilebilir? Benjamin neden öldürüldü ve böyle bir şeyin tekrar meydana gelmesini önlemek için neler yapabiliriz? (Irkçı şiddet konusunda Norveç örneği)
- **Dış dünya ile işbirliği:** STK’lar, sponsorlar, yerel kuruluşlar, uzmanlar ve medya. İşbirliği iki yönlü olabilir. Öğrenciler, göllerdeki asit oranının ölçülmesine yönelik araştırmalarda ya da küçük yerel kuruluşlar için web siteleri ya da broşür tasarımı yaparak yerel makamlara ya da küçük kuruluşlara yardım edebilirler.
- **Açıklık:** Sergi, gösteri, fuar, panayır gibi etkinlikler düzenlenmesi, yarışmalara katılma, medyanın okula davet edilmesi.

<sup>11</sup> Bunlara ve diğer iyi uygulama örneklerine ilişkin daha fazla bilgi için, şu yayına bakınız: DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18, Ad Hoc Committee of Experts for the European Year of Citizenship Through Education (CAHCIT)

Bu yöntemle öğretim vermek cesaret ister, çünkü, sonuç garanti değildir. Bazen rol yapmanın küçük bir kaosla ya da tamamen gerçekçi olmayan bir şeyle sonuçlandığı durumlar ortaya çıkabilir; ya da öğrencilerin kafalarında başlangıçtakine nazaran daha fazla yanıtlanmamış sorunlar oluşabilir ya da okul makamları öğrencilerin önerilerini ciddiye almayabilirler.

Öğretmenlerin cesaretlerini artırmanın bir yolu, onlara, yeni öğretme yöntemlerinin denenmesine yönelik bazı somut kuramsal gerekçe sağlanmasıdır. Birkaç ülkenin katıldığı bir AB / Comenius projesinde, Kopenhag'daki Danimarka Pedagoji Üniversitesinde çalışan Danimarkalı filozof Finn Thorbjörn, aktif vatandaşlığın öğretilmesi için bir planlama modeli geliştirmiştir. ACTIVE projesi, bu sahada nelerin başarılabileceğine ilişkin mükemmel bir örnektir.

#### ACTIVE – Kişiler Arası Değer Bağlantılı Eğitim İle Aktif Vatandaşlık<sup>12</sup>

##### Arka plan

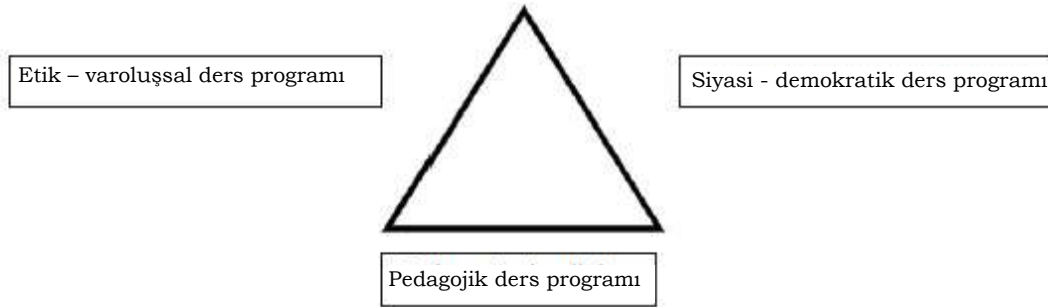
Yeni Avrupa bağlamı, tüm Avrupalılar için ortak bir hükümet sistemi olarak demokrasi, Avrupa vatandaşlığı, toplumsal uyum ve halk katılımına ilişkin sorunlar, ortak pazar, bilgi teknolojisi (bilişim), gençlerin hareketliliği ve öğrenen toplum gibi yeni konuları da gündeme taşımıştır. Bundan dolayı da, tüm Avrupa'nın ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişiminden sorumlu olan vatandaşlara ihtiyaç duyulur. Gençleri, yerel, bölgesel, ulusal, kıtasal (Avrupa) ve küresel seviyelerde topluma sorumlu biçimde katılmaya hazırlamak gerekir. Buna ek olarak, yeni bir Avrupa bağlamı aynı zamanda yeni kimlik sorunlarını da beraberinde getirir.

Vatandaşlık fikri kültürel kimliği çağırıştırır. Dolayısıyla insanların kendilerini vatandaş olarak düşünmeye başlamaları için, kim oldukları ve hangi topluluklara ait oldukları hususunda bilinçlilik geliştirmeleri gerekir. Avrupa'da öğretmenlerin çalışması kapsamı çok geniştir. Vatandaşlık eğitimine ilişkin yeni ve ortak bir yaklaşımı geliştirmek üzere öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanarak eğitim ihtiyacının tespit edilme ihtimali vardır.

##### Kullanılan / kullanılacak olan metodoloji, araçlar ve teknoloji

Söz konusu sorulara yanıt bulmanın bir yolu da, ACTIVE projesi ortaklarının tüm ülkelerde bu öğretmen eğitimi kursuna ilişkin ortak bir çerçeve geliştirmeleridir. Bu çerçeve, aktif vatandaşlığa ilişkin üç köşeden ya da üç yaklaşımdan oluşan bir üçgen ile tasvir edilir.

- 1) *Pedagojik – mesleki (içerik)*
- 2) *Siyasi – demokratik (süreç / biçim)*
- 3) *Etik – varoluşsal (tavır / değerler)*



Son yaklaşım ACTIVE projesi için özellikle önemlidir. Bu, açık bir şekilde gençlerin aktif vatandaşlık uğruna motive edilmesi için “yaşam değerleri”nin önemi üzerinde durur ve “değişik konuları içeren öğretim programındaki” “demokratik değerler ve siyasi faziletler” ya da mesleki yeterlilikler ile karıştırılmamalıdır. Bu üçüncü yaklaşım, Aktif Vatandaşlık Eğitimi düşünme sisteminde bir yenilik olarak görülmektedir ve bildiğimiz kadarı ile daha önce böyle bir yaklaşım bulunmamaktadır.

<sup>12</sup> Daha fazla bilgi için, bakınız: Comenius catalogue: “Teach Active – Learn Active” – reference number DK – 2007 – 001.

### Planlama modeli

Öğretmen sadece sınıf içinde aktif vatandaşlığı nasıl öğretebilir? Bu, proje dönemi içinde gündeme getirilmiş olan sorulardan biridir. Buna yanıt olarak, ACTIVE, öğretmen için aşağıdaki planlama modelini geliştirmiştir. Bu modeli kullanan öğretmen, öğrencileri sınıf dışında öğrenme kaynaklarından yararlanmaya ve aktif öğrenciler olmaya sevk edebilecektir.

	Sınıf İÇİNDE	Sınıf DIŞINDA
1. Pedagojik boyut		
2. Toplumsal boyut		
3. Siyasi boyut		
4. Değer / etik boyutu		

(ACTIVE ile işbirliği içinde DPU'dan Finn Thorbjorn tarafından geliştirilmiştir)

### 8.5. Öğrencilerin öğretme ve öğrenmenin değerlendirmesine katılması

İngiltere Öğrenci Konseyleri örgütü, öğrencilerin öğretme ve öğrenme konularında sınıf araştırmacıları olarak aktif katılımlarını amaçlayan ve Deutsche Bank tarafından finanse edilen Londra Ortaokulları Vatandaşlık ve Araştırma Projesini (LSSCARP) yürütür. Öğretmenler, (normalde söz konusu sınıfın öğrencisi olmayan) öğrenci gözlemcileri ile derslerin hangi yönlerinin izleneceğini tartışırlar. Böylece öğretmenin sınıf içindeki hareketleri tespit edilebilir: sınıf içinde kızlara değil de erkek öğrencilere ne kadar zaman ayırdığı, olumlu değil ama olumsuz kaç yorumda bulunduğu saptanabilir.

Hatta öğrenci, sınıfta sorunlu bir öğrencinin davranışlarını gözlemleyip o öğrenciye ders kapsamında ne kadar çok (ya da ne kadar az) görev verildiğini tespit edebilir. LSSCARP'a ilişkin ön değerlendirmeler, öğrenci gözleminin, söz konusu okullarda öğretme ve öğrenme çabalarına büyük katkıda bulunduğunu gösterir.

### 8.6. Son olarak

... okul lideri sıfatıyla çok açık ve net olmak zorundasınız: demokratik yönetim, liderlik konumundan feragat edeceğiniz anlamına gelmez. Aksine, bu değişim süreci içinde yapmanız gereken görevler vardır, bunlar:

- Sağlam bir liderlik sergilemek. Yetki bağlamında kuvvetli olmak değil de, işler zorlaştığında bile sahip olduğunuz demokratik değerlere sahip çıkma açısından kuvvetli olmanız gerekir. Bir liderde azim ve tevazu, yetki kullanımından daha büyük bir karakter gücü gerektirir.
- Öğretmenlerinizi sadece lafla değil, eylemlerinizle de destekleyip cesaretlendirmeniz gerekir. İlgilendiğinizi belli edin, hazır bulunun ve nerede olursa olsun çalışmaya aktif biçimde katılın.
- Öğretmenlere hem kuramsal hem de pratik türde kaliteli bir hizmet içi eğitim verin. Öğretmenler, hem yerel hem de küresel seviyede toplumumuzun toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınması hususunda iyi bir oryantasyona gereksinim duyarlar. Başarısızlık korkusuna kapılmadan uygulama yapmaya ihtiyaç duyarlar.
- Neden yeni yöntemler kullandığınızı veliler ve yerel paydaşlara açıklamak için her fırsattan istifade ediniz. Keza, elde etmeye başladığınız olumlu sonuçların ilgili tüm taraflara duyurulmasını temin ediniz (bu normalde tüm toplum demektir; pratik olarak, herkesin okul, öğretim ve okul yönetimi hakkında söz söyleme hakkı bulunmaktadır)
- Hizmet içi eğitime gereken önemi veriniz. Mesela, kişisel gelişim için haftada en az üç saat ayırınız. Yönetim becerilerine kadar ayrılan zaman kadar olmasa bile, medyada, son araştırmalarda, etrafınızdaki siyasi ve kültürel yaşamda görüldüğü biçimde, dış dünyaya ilişkin sistematik çalışmalara zaman ayrılmalıdır. Düşünme zaman alır ve bir lider olarak sizin ileriye düşünebilmek için kendinize zaman ayırmamız gerekir.
- Haklı olduğunuzu kanıtlayınız! Paydaşları ikna etmek için sahip olduğunuz ve tutduğunuz kanılar yeterli değildir, konuşma yeteneğiniz de yetersiz kalır. Okulunuzun sağladığı ilerlemeyi sistematik olarak değerlendiriniz, istatistikleri ve diğer göstergeleri derleyiniz ve her şeyden önemlisi dürüst olunuz. Başarısızlıkların hesabını vermekten korkmayınız. Daha önce de söylediğimiz gibi, gerçek demokratik yönetime giden yol engellerle dolu, ama gidecek başka bir yol daha yok!

“En iyi liderlere gelince, insanlar bunların varlığının farkına bile varmazlar.

İnsanlar

- Önce överler
- Sonra korkarlar
- En sonunda da nefret ederler ve
- Lider işini başardığında da, “bunu kendimiz yaptık” derler

*Lao Tse*



## 9. Demokratik yönetim: biçimleri ve genel özellikleri

Önceki bölüm bizleri sorun ve endişe yumağı ile karşı karşıya bırakmış olabilir, dert etmeyiniz, çünkü, aracın bu son bölümü, ümit ve iyimserlik içinde güneşli bir demokratik ufka gözlerimizi dikmemizi sağlayacaktır! Bu bölümde tanımlanmış olan özellikler, bir okulun yönetişimi kapsamındaki demokratik uygulamaların göstergeleridir. Aynı zamanda göstergeden de öte bir görevleri vardır. Ortaya çıktıkları yerlerde, sadece bir belirti olarak kalmazlar. Aynı zamanda, bunların mevcudiyeti uygulamada demokratik süreçlerin daha çok yayılmasını sağlar: demokrasi kendinden ve yarattığı sonuçlardan beslenir. Dolayısıyla adil ve hakkaniyetli kararlar veren ne kadar öğretmen çıkarsa o kadar isabetli karar alınır, o kadar çok güven duyulur ya da güven duyma arzusu artar. Aynı durum çeşitli kombinasyonlar halinde, resmi ya da gayri resmi, her türlü ortamda birlikte iş yapan öğrenci ve tabii tüm katılımcı bireyler için de geçerlidir

Bu bölümü okuduktan sonra, okulunuzu demokratik yolda ileri götürmek için gerekli adımları nasıl oluşturabileceğinizin anlatıldığı Bölüm 6'yı tekrar gözden geçirmek isteyebilirsiniz. Burada tartışılmış olan biçimler ve ortak özellikler bu yolda döşenmiş kilometre taşları ya da işaret levhaları olarak görülebilir; bunun tek istisnası şudur: demokrasi söz konusu olduğunda, eğer bir işaret levhası eksikse, siz kendi işaret levhanızı yapıp koyabilirsiniz, size yol boyunca yardımcı olur! Örneğin bir okulda demokrasinin teşvik edilmesi halinde, kısa sürede öğrencilerden bir tür öğrenci konseyi ya da okul parlamentosu gibi bir organla temsil edilmelerine yönelik bir talep gelebilir. (Aşağıdaki örneği inceleyin) Ancak sizin böyle bir şeyin gerçekleşmesini beklemeniz gerekmez: böyle bir organı kendiniz de kurabilirsiniz (daha doğrusu öğrencileri bunu yapmaya teşvik edebilirsiniz). İlk başta bu pek iyi çalışmayabilir ancak böyle bir girişim hemen öğrencilere kendilerine saygı duyulduğu ve güvenildiğini gösterecektir. Uygulama ve deneyim yoluyla zaman içinde gelişecek ve daha düzgün bir hale gelecektir: Öğrenci kurulunu etkin bir biçimde kullanmayı öğrenerek başka demokratik gelişmelere yol açacak ve başarıya ulaşmalarını sağlayacak demokratik becerilerini artırmış olacaklardır.

Demokrasi böyle büyür yani katlanarak. Bir gelişme diğer gelişmeye zemin hazırlar ve bu diğer gelişme de başka bir gelişmeye yol açar. Bu nedenle demokrasiyi belli bir sıraya göre kurmak için değişiklik yapmanız gerekmez. Demokrasiyi yaymak için karşınıza çıkan her fırsatı değerlendirebilirsiniz.

### Resmi / yapısal ortamlar

#### Okul yetkilerinin merkezden bağımsız hale getirilmesi

En iyi yönetim biçiminde, ulusal ya da bölgesel hükümet, sadece en geniş stratejik kararları almalı ve ulusal stratejinin uygulanmasında kendileri için en doğru yolu bulmalarında okullara özerklik tanınmalıdır. Ancak 21. Yüzyıl başlarında Avrupa'da görünen o ki, politikacılar merkezi hükümet yetkilerinin taşraya dağıtılması konusunda nutuklar çekmekte ancak nadiren bunu uygulamaktadırlar. Neticede, okullar, kendilerini kısıtlayan bir kanun ve yönetmelik yumağı ile – ümit edileceği gibi demokratik bir biçimde (aşağı bakınız) - baş etme durumunda bırakılmaktadırlar.

#### Yönetişim yöntemleri (kurallar ya da yönergelerden çok amaç) hedef odaklıdır

Demokratik bir şekilde işleyen bir okulda, kararlar, öğrenciler ve diğer paydaşların menfaatlerine yönelik olarak alınır: amaç, kurumun varlığını borçlu olduğu taraflar adına mümkün olanın en iyisini başarmasıdır. Okulun yönetiliş biçimi bunu yansıtır ve karar alma yapıları da bunun için tasarlanmıştır; müdürün (ya da başka birinin) kişisel yetkisinin ya da konumunun korunması, üst makamların kural ya da talimatlarına uyulması için değil. Zira bu tür üst makamların okulun menfaatine muhalif bir tavır sergilemesi halinde (örneğin okulun finansmanının azaldığı bir zamanda okulu kaynaklı bırakması), bu şekilde uğranılan zararın etki ve kapsamını azaltmak üzere yönetim yöntemlerinin tekrar tasarlanması gerekli olabilir.

#### Resmi komiteler ya da çıkar grupları ile öğretmen yetkilerinin artırılması

Öğretmenin karar mekanizması içinde yer alması her zaman resmi toplantılarla saptanmaz, kararların oy yoluyla alınması da şart değildir.

Katılımcıların ortak ilke ve esaslar etrafında toplandığı bir okulda özgür bir tartışma ortamı sağlanarak görüş birliğine varılabilir. Demokrasiyi yayma amacı güden toplantılara öğretmenleri davet etmek gerekmez. Toplantıların çokluğu insanların gözlerini korkutur, üretkenliklerini azaltabilir.

Okulla ilgili idari bir konuda karar vermek amacıyla bir çalışma grubu oluşturulabilir, duruma göre daha çok (ya da daha az) toplantı tarihi saptanabilir, toplantı amacına ulaştığında çalışma grubunun da işlevi sona erer. Üyeler kendi aralarından seçilebilir. Arzu edilen sonuçlarda çıkarı olanlar gönüllü olarak ileri çıkabilir. Öte yandan grup içinde ve yapılan doğru uygulamalarda görüş birliğini sağlamak sizin görevinizdir. Bu durum şu şekilde de açıklanabilir: azınlıkların temsil edilmesini, tartışma süreci içinde eşitlikçilik ve açıklığı sağlamanız gerekir.

Başka bir ifade ile, azınlıkların da temsil edilmesi, açıklık ve hakkaniyetin tartışmalar için temel önemde olması. Hükümetler, ulusal politikaya ilişkin önerilerde bulunmak üzere çalışma grupları kurabilir, daha sonra varılan sonucu kabul etmeyip yok sayabilirler. Okul müdürünün de aynı şekilde hareket etmesi doğru olmaz.

### Resmi kurul ya da çıkar grupları ile öğrenci yetkilerinin artırılması

Demokrasinin merkezinde yer alan öğrenciler için bir tür resmi kurul ya da meclisin olmadığı demokratik bir okulu tahayyül etmek imkansızdır. Eğer öğrenci kesiminin güvenini kazanacaksa böyle bir organın adil bir şekilde şeffaf olarak seçilmesi gerekir (bunun nasıl teşkil edileceği hususunda oldukça fazla öneri mevcuttur: kaynaklar listesine bakınız). Öğrencileri sadece öğrenci etkinliklerinin (kutlamalar ve bayramlar gibi) planlanmasına değil, aynı zamanda eğitimleri için temel önemi bulunan konularda da idari yetkiler ve karar verme hususlarına katmaya yönelik çok sayıda diğer imkanlar da mevcuttur: yiyecek içecek işlerinden, disiplinden ve akademik tercihlerden sorumlu komiteler buna örnek olarak verilebilir. Öğrenciler keza aynı zamanda geçmişte tamamen öğretmenlerin yetki alanında görülmüş olan ancak günümüzde öğrencilerin görev aldığı yerlerde büyük ölçüde gelişme kaydetmiş olduğu tespit edilen önemli faaliyetlere de katılabilirler; öğretmenlerin işe alımı ve atamaları, hatta öğretmenlerin gözlemlenmesi ve iyi uygulamaların yayılması buna örnek olarak verilebilir.





## Gayri resmi ortamlar

### Hakim tavır olarak güven ve açıklık

Gerçekten demokratikleşme yoluna çıkmış bir okulda, başta sınıflar, toplantılar ve koridorlar olmak üzere her yerde genel bir hissiyat mevcuttur. Tıpkı otoriter bir ortamda korku ve göz dağı vermelerin yeni korku ve göz dağı vermeye yol açması gibi, güven ve açıklık da yeni güven ve açıklıklara yol açarlar. Okulunuzdaki bu güven duygusunu hissedemiyorsanız öğrencilerinize (ya da öğretmenlerinize) nasıl güvendiğinizi ortaya koyabileceğiniz bir yöntem bulunuz. Bu örneklerimizden biri ya da sizin aklınıza gelebilecek başka bir yöntem olabilir. İşe önce küçük bir örnekle başlayınız: başta çok iddialı olmanız gerekmez, hem zaten insanların güven duymayı öğrenecek, sorumluluk alıp bunu doğru bir şekilde kullanabilecek imkanlara ihtiyaçları vardır. Güven sağlandıktan sonra karşılığını kat kat alırsınız.

### Aktif katılım teşvik edilip ödüllendirilir

Öğrenciler kendilerine gösterilen güvenin karşılığını verdiklerinde, demokratik bir okul hem teşvik edilmelerini hem de ödüllendirilmelerini sağlar. Özellikle bu yönde ilk adımları atıyorsanız, öğrencilerin başarılarını duyurmak ve alkışlamak isteyeceksiniz. Küçük şeylerde başarılı olduklarında, onlara (herkesin de görebileceği biçimde) daha önemli işler vererek onlara güvenmek isteyeceksiniz.

Faal biçimde çalışmalara katılan öğrenciler herkesin içinde ödüllendirilir. “Sınıf Başkanı” ya da “gözlemci öğrenci” sistemi ile üst sınıf öğrencilerine resmi yetki verme geleneğine sahip okul ve ülkelerde yapısal bir şekilde statü tanınır. (Şüphesiz ki, bu tür sistemler demokratik sistemlerin tam tersi olabilir, otoriterliğin geleneksel bir şeklini de pekiştirebilir. Gerçekten de, sınıf başkanlığı sistemlerinin yaygın olduğu İngiltere’de, bu sistemleri demokratik bir şekilde işleten okullar azınlıktadır). Öte yandan aktif katılımı ilişkin ödüllerin bir sistemin parçası olmaları gerekmez: katılımı liderlik yapan öğrenciler genelde okulda çok tanınır bir duruma gelirler ve arkadaşlarından ciddi saygı görürler, çünkü arkadaşlarının gözünde onlar bu statüyü hak etmişlerdir. Eğer ayrıca okul adına onların katkılarını herkesin gözü önünde takdir etme fırsatını değerlendirirseniz, kendilerini müthiş ödüllendirilmiş hissedeceklerdir.

### STK’lar okula davet edilir ve aktif görev alırlar

Demokratik bir okul, diğer kuruluşlarla faal işbirliğini olumlu bir imkan olarak görür. Böylece, veli kuruluşları, kültür kurumları ve yerel kuruluşların hepsi, hem öğrencilerin eğitimlerine katkıda bulunmak hem de bu işbirliğinden yararlanmak üzere okula davet edilirler. Demokratik bir okul savunma konumunda olan bir kurum değildir. Diğer kuruluşların devreye girip müdahale etmelerini bir tehdit olarak algılamaz, önünü kapatacak sınırlar çizmez. STK’ların okula davet edilmesi, engelleri ortaya kaldırma yolunda iyi bir başlangıç yöntemidir.

### Öğrenciler görüşlerini yayınlamaya teşvik edilir

Öğrenciler tarafından hazırlanıp çıkarılan bir gazete ya da dergi onların enerjilerinin büyük bir bölümünün ortaya çıkmasını sağlayabilir. Buna izin verilmesi ya da bunun olumlu bir şekilde teşvik edilmesi sizin onlara duyduğunuz güveni gösteren iyi bir yöntemdir, çünkü herkes bunun biraz cesaret isteyen bir çaba olduğunu bilir. Peki öğretmenleri eleştirirlerse ne olur? Ya da okulu? Ve hatta hükümeti? Ya da hatta (daha önce hiç düşünülmedik biçimde!) müdürlerini eleştirirlerse? Bazı sınırlar üzerinde mutabakata varılması gerekebilir ancak söz konusu tartışma bile, müzakere ve uzlaşmaya ilişkin demokratik becerilerin öğrenilmesinde ve hatta demokratik, hoşgörülü ve farklı bir toplumda özgür konuşmanın anlamının takdir edilmesinde çok büyük bir imkan sağlar.

### Rehberlik, arabuluculuk ve destek çalışmalarına katılan öğrenciler

Rehberlik ve şüphesiz ki rehberliğe olan ihtiyaç, tüm Avrupa’da okullarda gittikçe yaygın bir hal aldığı için, gençler, gayri resmi danışmanlık, fikir hocalığı, dinleyicilik, destekleyicilik ve hatta anlaşmazlık durumunda arabuluculuk yapmak üzere temel eğitim almaya istekli görünürler. Üst sınıftan birinin başka bir öğrenciye rehberlik hizmeti sunması (en çok İngiltere’de görülen “peer mentor” terimi) sonucunda öğrenciler, hem söz konusu faaliyetten faydalanır hem de yardım ettikleri öğrenciler kadar çok şey öğrenirler. Böylece okul hem öğrencilerine sorumluluk ve güven verme adına bir fırsat verir, hem de gençlik camiası içinde önemli bir hizmet sunar.

### Dinlenme alanları personel ve öğrenciler arasında paylaşılır

İddialı ve çetin bir meseleye iyi bir örnek oluşturur. Ama aynı zamanda ortak karar verme ve uzlaşma yoluyla bundan değerli bir demokrasi dersi çıkarılabilir. Personel, okul çatısı içinde iş gören memurlardır, tenefüs saatleri söz konusu olduğunda onların da etik olarak yasal haklarından biridir. Farklı bir yerde mola vermeleri mi gerekir? Öğrencilerin durumu tamamen farklı mıdır?

İngiltere’de okul kurulları ile davranışlardaki iyileşme arasında bağlantıyı inceleyen 1998 tarihli bir araştırmada, personelin öğrencilerden uzak, kendilerine ait ayrı bir dinlenme alanının bulunmadığı ama bu seçimin demokratik bir yargı sisteminden kaynaklanan bir karar olup olmadığı hususunun net olmadığı bir okul ele alınmıştır. Aksine, bu görünürde bir hizmet modeline uyumdan kaynaklanıyordu: öğretmenler okulda öğrenciler için bulunuyorlardı ve bundan dolayı da özel bir alanda saklanma yerine, her vakit öğrencilerinin yanında olmalıydılar.

Davies, L (1998), Okul Konseyleri ve Öğrencilerin Tecridi, Uluslararası Eğitim ve Araştırma Merkezi, Birmingham Üniversitesi (İngiltere Okul Konseyleri örgütüne [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org) adresinde yayınlanmıştır).

Ortak kullanılan alanlara ilişkin tartışmaya ya da öğretmenlerin ne zaman yardım için öğrencilerin yanında olmasının gerektiği zamanlar konusunda okul faydalı bir müzakereye hazır değilse, belki de ortak faaliyetleri düşünmenin zamanı gelmiş demektir. Bazı okullarda, öğretmenler öğrencilerle birlikte koşu yapmakta ya da spor salonu teçhizatını birlikte kullanmaktadırlar: yaşları ne olursa olsun, hem öğrenciler hem de öğretmenler, fiziksel durumlarını geliştirmek için aynı amaca sahiptirler, onun için neden bu tür faaliyetleri birlikte yapıp birbirlerinden bir şeyler öğrenmesinler, birbirlerini teşvik etmesinler? Bu, hiyerarşi ve otoritenin olmadığı bir durumdur, okulda demokratik bir havanın yayılmasına katkıda bulunan hoş bir yöntemdir.



"BİZİMLE BİRLİKTE TUVALETLERİ  
KONTROLE GELMEYİ KABUL ETTİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER..."

© School Councils UK

## 10. Sonuç

“Demokrasi bir amaç değil bir yoldur; başarı değil gidilen yoldur.... Bunu anlayıp demokrasiyi uygulamaya başladığımızda gerçek demokrasiyi bulmuş sayılırız.”

(Mary Parker Follett (1918), The New State, s. 58)

Artık, demokrasinin okulunuzda takip edebileceği olası yollar hakkında genel bir tablo oluşturmanız ve burada tanımlanmış okul yaşamının bir takım unsurlarını da tanımış olmanız gerekir: bunlar, anlatılmış olan değişik bağlamlar dahilinde, okulunuzun şu an bulunduğu aşamalar konusunda size bir fikir verebilir. Bu el kitabında, okul içinde gelişmeye başlamış demokrasi emarelerinden sadece birkaçı anlatılmıştır. Bazı özellikler işleyişleri dahilinde demokrasiyi faal bir şekilde geliştirir: diğer vakalarda ise, okulda demokrasi anlayışı ve uygulamasını artıracak hususlar, bunlara ilişkin tartışma ve müzakere unsurlarıdır.

Unutmayınız ki okulda değişim birden meydana gelmez: bir şeyin kök salması zamanla olur. Size bu bir asır sürmüş gibi gelebilir, her şeyi birden değiştiremezsiniz. Biraz ilerleme kat edebileceğinize inandığınız alanlarda daima ileri gitmeyi sürdürebilirsiniz. Bir iki yıl sonra dönüp geriye baktığınızda, okulunuzun ne kadar ileri gitmiş olduğunu görerek hayretler içinde kalabilirsiniz. Demokratik değişimin sürdürülebilir olması gerekir: siz tutarlı bir şekilde çalışmanızı sürdürdüğünüz takdirde yerleşir ve büyür.

Doğru yoldasınız ama çok emek sarf edeceksiniz. Analiz, planlama ve uygulama sürecinin kesintisiz biçimde tekrar edilmesi gerekir. Bundan dolayı, 4. Bölüm'deki şemalar vasıtasıyla ister bizimkiler ister sizinkiler olsun Kilit Alanların analiz edilmesi, temelde yatan Değer ve Davranışların tespit edilmesi (5.Bölüm) ve sonra adım adım bir geliştirmenin planlanması (6. Bölüm) gözünüzü korkutmaya başlarsa, cesaretinizi yitirmeyin. Sürekli olarak bu konuda çalışmak istemediğiniz anlar da olabilir. Bunun yerine, metodik sürecin dışına çıkmak, bu ya da önceki bölümdeki örneklerden birine bakmak ve bunu okulunuzda teşvik edip edemeyeceğinizi görmek isteyebilirsiniz. Sınırlı ve kapalı bir alanda kazanılmış “kolay bir zafer” güveninizi artırabilir ve ciddi olduğunuzu ispat edebilir.

**Avrupa Konseyi, DVE konusunda ek bilgi ve karşılaştırma için okumak isteyebileceğiniz diğer materyaller de hazırlamıştır. Örneğin, üniversitelerde de benzer çalışma sürmektedir. Ek okuma materyali için kaynak listesine bakınız.**

Okulda demokrasinin yayılması stresli bir uğraş olabilir. Doğası gereği demokrasi eski hiyerarşilere ve otoritelere meydan okur, ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar acı verici ve yıpratıcı olabilir. Kuvvetli olmanız gerekir: ancak (daha önce de değindiğimiz gibi) katı ve otoriter olma anlamında değil, anlaşmazlıkların çıkabileceği gerçeğinin kabul edilmesi, açık fikirli olma ve müzakere ve uzlaşma yolu ile görüş birliği sağlanmasında ihtiyaç duyulan cesaret açısından kuvvetli olmak gerekir. Üç DVE Prensiplerinin size yol göstermesine imkan vererseniz yanlış kararlar almamış olacaksınız: gerçekte asla sona ermeyen (Mary Parker Follett'in 1918'de yazdığı gibi) demokrasi yolculuğu boyunca sadece adımlar halinde yolculuk ettiğiniz gerçeğini hep hatırd tutarsanız, sabırlı olmayı da öğrenebilirsiniz!

Kendinizi tek başınıza hissetmeniz gerekmez. Demokrasi ortakları da kapsar; onun için, ortaklarınızla birlikte çalışınız ve ihtiyaç duyduğunuzda onlara yaslanmaktan çekinmeyiniz. Demokrasi tüm Avrupa'da hala büyüme aşamasındadır, bu yüzden dost ve müttefikler bulabileceğiniz, sayısı günden güne çoğalan büyük bir grubun parçasısınız. Dost ve müttefikleri arayınız çünkü, siz bir demokrat ve demokratikleştirme eylemcisi olarak, marjinal bir kesimin değil hakim görüşü temsil eden kesimin içindedesiniz. Okuldaki her ileri adım, hem kişisel hem de kurumsal bazda ödülleri de beraberinde getirir, bu ödüller, hiç şüphe yok ki sizi teşvik edecek ve daha fazla çaba göstermeye sevk edecektir. Okul ve okulun değerler sistemindeki gelişmeler elle tutulur bir mahiyet kazanacaktır. Dolayısıyla eğlence ve bir nebze tatmin olma duygusunu da iple çekecek, bu sayede geçirdiğiniz çetin ve zor anları fazlasıyla telafi edecektir.

Zorluklar hep vardır, ama ödüllerin sayısı sonsuzdur. Demokrasi davası doğru bir davadır! Bu el kitabının söz konusu yolculukta size yardımcı olması ümidiyle, sizlere hem ihtiyacınız olan cesaret hem de bunun sonunda erişilecek başarı diliyoruz.

*İyi şanslar!*



## Ek I: Planlama Tablosu

DVE Kilit Alan – ya da sizin seçtiğiniz alan	Okulunuzun üç DVE ilkesi arasında hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?	DVE İlkeleri		
		Hak ve Sorumluluklar (Aşama 1,2,3 veya 4?)	Aktif katılım (Aşama 1,2,3 veya 4?)	Çeşitliliğe değer vermek (Aşama 1,2,3 veya 4?)
Liderlik görüşü açısından		Aşama	Aşama	Aşama
		<i>(kısaca özelliklerden bahsediniz)</i>	<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>
Öğrenciler		Aşama	Aşama	Aşama
		<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>
Öğretmenler		Aşama	Aşama	Aşama
		<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>
Ebeveynler (veliler)		Aşama	Aşama	Aşama
		<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>
Topluluk		Aşama	Aşama	Aşama
		<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>	<i>(özellikler)</i>

	Haklar ve sorumluluklar	Aktif Katılım	Çeşitliliğe değer verme
Bir sonraki aşama için yapılacak eylemler			
Kim yapacak?			
Başarının göstergeleri/ölçekleri			
Ne zaman gözden geçirilir?			
Kim gözden geçirir?			
Değerlendirmenin sonuçları			

## Ek II

Ek bölümün amacı kitabın içeriğini, yani son yılların eğitim politikaları ve Avrupa Konseyi'nin Demokratik Vatandaşlık için Eğitim (DVE) ile ilgili yaptığı çalışmalarını ana hatlarıyla belirtmektir.

Kitabın kullanımı ve içermeleri, okuyucunun, Avrupa ve küresel eğitim bağlamını göz önünde bulundurmaları, Avrupa Konseyi'nin DVE'ye ilişkin çalışmasında sağlanan ilerlemeyi hatırlaması ve DVE politikaları ve uygulamalarına ilişkin ek bilgi sağlayan diğer araç ve belgelere de göz atması halinde daha net ortaya çıkacaktır.

### Eğitim reformu : demokrasi için mücadele

Son yıllarda Avrupa ve dünyada birçok eğitim reformu uygulamaya konmuştur. Hızla büyüyen işsizlik, artan şiddet ve toplumsal eşitsizlikler gibi pek çok ülkeyi günümüzde etkisi altına alan toplumsal sorunlar sonucunda ülke liderleri bir takım konularda reforma gitmiştir, bu konular şunlardır: daha iyi bir eğitim, eğitim, istihdam ve toplumun ihtiyaçları arasında daha uyumlu bir ilişki ve insanlara toplumun bir üyesi olarak yaşamının yollarını gösteren değer odaklı bir eğitim.

Avrupa Eğitim Bakanları Daimi Konferansının 19. oturumunda (Kristiansand, Norway, 1997) bakanlar "ortaöğretimin hedefleri ve amaçları, akademik ve mesleki alanların eşit durumu, demokratik toplum için vatandaşların eğitimi ve becerileri ve bilgi kazanmaları arasında daha iyi bir denge için araştırma"nın önemini vurgulamışlardır.

Yeni eğitim politikaları, daha düşük bir bedelle daha büyük bir etkinlik başarma ve bu maliyet etkinliğini demokratik değerleri desteklemek ile birleştirme iradesi üzerine ortaklaşa vurgu yaparlar. Bunlar, dört ana amaç etrafında toplanır:

- Kazanılan becerilerin ekonomik gereksinimleri karşılamak amacıyla güncellenmesi
- Vatandaşlık ve insan haklarına saygı için eğitim
- Okullar, aileler ve çeşitli organizasyonlar arasında işbirliğini teşvik etmek için eğitim ortaklıkları geliştirme
- Eğitimde yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin (NICT'lerin) kullanılması

Vatandaşlık için eğitim ve eğitim ortaklıkları geliştirme Avrupa'da özellikle önemli amaçlardır.

Son yıllarda Avrupa ülkeleri eğitim politikalarını çeşitlilik kavramı etrafında yeniden şekillendirme eğilimine girdiler. Eğitim reformu, toplumsal uyumun sağlanması görevini yerine getirmek üzere, Avrupa ülkeleri için olağan olan sosyal, kültürel, dini ve dilsel çeşitlilik üzerinde odaklanmaktadır.

Avrupa toplumlarının çok kültürlü yapılarının tanınması ve eğitim alanında ona verilen önemin ardında yurttaşları daha küçükken eğiterek çeşitliliğe saygı gösteren demokratik toplumlar kurma kaygısı vardır.

Bu tür eğitimin bir amacı da, okuldan ayrılma, toplumdaki tecrit ve toplum tarafından damgalanma gibi sorunlarla mücadele edilmesidir.

Avrupa Eğitim Bakanları Daimi Konferansının 19. Oturumunda (yukarıda belirtildiği üzere) bakanlar günümüzde Avrupa toplumlarının karşılaştığı sorunları eğitim yoluyla giderebileceklerine kanaat getirmişlerdir. Bu kanaat doğrultusunda yapılan değişikliklere örnek olarak şunları gösterebiliriz: ortak servetimizin bir değeri olarak kültürel çeşitliliği onaylama, başkalarının haklarına saygı, hoşgörü ve dayanışma ile etik değerlerin öğretilmesi, (ve) ırkçılık ile anti-Semitizme karşı mücadele.

Tarih boyunca, çocuklara kendi eğitimlerinde aktif katılımcılar olarak gittikçe artan bir önem verilmiştir. Önceleri pasif bir statüyle sınırlandırılmışlar ama günümüzde kendilerinden gittikçe artan bir şekilde planlamada aktif bir rol almaları istenmektedir. Okuldaki beklenti ve duygularına kulak verilmesi ve gençlere öğrenme sürecinde gençlerin sorumluluğa ortak edilmeleri nispeten yeni gelişmelerdir. Sorumluluk alma ve katılımında bulunma ve adım adım vatandaşlık görevine başlama yolunda çocukların eğitilmesi amacıyla eğitim politikaları sürekli geliştirilmektedir.

191 ülke tarafından imzalanıp onaylanmış olan Uluslararası Çocuk Hakları Sözleşmesinin (1989) 29. Maddesi şöyledir: “çocuğun eğitimi, mümkün olan en geniş potansiyelleri ile çocuğun kişiliğinin, yeteneklerinin ve zihinsel ve fiziksel kabiliyetlerinin geliştirilmesini hedef alır.” Bu sözleşmenin hazırlanması ve kabulü, çocukların toplumdaki konumu açısından önemli bir adımdır.

Yirmi yıldan daha uzun bir süre, insan haklarına daha fazla saygı göstermek suretiyle daha adil ve daha demokratik bir toplum oluşturulmasında eğitimin rolü, eğitime ilişkin kuramsal tartışmaların ve araştırmaların merkezinde bulunmuştur. Avrupa toplumlarındaki siyasi ve toplumsal değişiklikler, vatandaşlık kavramı üzerinde kuvvetli bir etki yaratmış ve demokratik vatandaşlık eğitimi fikri zamanla önplana çıkmıştır.

Güneydoğu Avrupa’da Demokratik Kalkınma ve İstikrar için Eğitim Konferansı’nın gündem dışı ilk toplantısında (Strasbourg, 1999) Güneydoğu Avrupa Eğitim Bakanları şu hususu ifade etmişlerdir: “Eğitim ve eğitim işbirliğinin, Avrupa bağlamında hem üye devletlerin kendi içlerinde, hem de kendi aralarında hoşgörü, karşılıklı anlaşma ve ortak bir bilinçliliğin geliştirilmesinde oynayacağı temel bir role sahip olduğu inancındayız.”

İlk önce “alternatif” okullarda uygulanan ailelerin eğitim sürecine katılma fikri, okul ve aile arasındaki yakın ilişkilerin önemini gittikçe artan bir biçimde vurgulayan eğitim reformlarında kendine sağlam bir zemin bulmaktadır. Bu, bazı ailelerin içinde buldukları tecritten çıkarılmalarında yardımcı olabilir, böylece çocukların okulla ilişkisi üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Bu, eğitim süreçlerinde okul ortamının önemine ilişkin bir ibre olmaktadır.

Avrupa Eğitim Bakanları Daimi Konferansı 20. Oturumunda (Krakow, Polonya, 2001) şu konularda görüş birliğine varılmıştır: demokratik vatandaşlık eğitimi “tüm okulu içine alan bir yaklaşımla desteklenir ve destek görür. Okul değerler sisteminde öğrenme ve ders verme yöntemlerini, öğrenci, öğretim kadrosu ve velilerin karar mekanizmasında yer almasını, ayrıca formel ve enformel öğretim programının belirlenmesini de mümkün olduğunca destekler.

Son yıllarda Avrupa’da, eğitim alanındaki merkezi hükümet yetkileri, bölgelere ya da eğitim kurullarına kaydırılmıştır. Bu şekilde yetkinin merkezden yerele geçmesi okula daha fazla hareket serbestliği sağlar ve eğitim camiası ile daha yakın ilişkiler kurulmasına sebep olur, ayrıca karar verme süreçlerinde gerçek katılımcı demokrasiyi uygulamalarına olanak sağlar.

Bu yetki kayması ile pekiştirilen veli katılımı, diyalog kurulmasına yardımcı olur ve tüm eğitim camiasının çocukların eğitimine iştirakini özendirir.

Avrupa ve dünyadaki eğitim reformu demokrasinin inşasında okulun kaldırılacak vazifesi gördüğünü vurgular.

Ancak, C. Birzea’ya ve Demokratik Vatandaşlık Politikaları için Eğitime ilişkin Tüm Avrupa’yı Kapsayan İncelemeye göre<sup>13</sup>, kabul edilen politikalar ile fiili uygulama arasında derin bir uçurum vardır. Ayrıca, yakın tarihli incelemeler şunu açık bir şekilde göstermiştir ki, genç Avrupalıların siyasete olan ilgisi azalmakta ve toplumla daha az kaynaşmaktadırlar.

Bu nedenle, Avrupa Konseyi daha demokratik bir okul ortamının oluşturmayı amaçlayan faaliyetlerde bulunmaları için yerel ‘oyunculara’ malzeme sağlamaya çalışıyor.

Yerel seviyede eylem, idari planlama ve fiili uygulama arasındaki somut açığın kapatılmasına yardım eder. Ayrıca, yerel seviyede çalışan eğitim uzmanları kendi çalışmalarının sonuçlarını doğrudan değerlendirebilir ve faaliyetlerini çalıştıkları bağlama uyarlayabilirler.

Bu kitabın amacı da budur. Okullarda okul liderleri, idareciler, müdürler ve öğretmenlere demokratik yönetimi teşvik etmeleri için gerekli kaynakları sağlar.

### **Avrupa Konseyinde Demokratik Vatandaşlık Eğitiminde (DVE) politika oluşturulmasından uygulamaya uzanan yelpaze**

1949 yılında kurulmasından bu yana, Avrupa Konseyi, üyeleri arasında daha yakın bir birliğin başarılması, Avrupa’da demokrasi ve insan haklarına saygının güçlendirilmesi için çalışmaktadır.

<sup>13</sup> C. Birzea, “Part 1: EDC Policies in Europe – A Synthesis”, All-European Study on Education for Democratic Citizenship Policies, Council of Europe, Strasbourg, 2004. ISBN 92-871-5608-5.



Eğitim, bu amaçların başarılmasında kilit bir faaliyet sahası olmakta ve demokrasinin dayanaklarından biri olarak kabul edilmektedir: Avrupa Konseyi, demokrasiyi bir öğrenme süreci olarak görür, daha demokratik bir Avrupa toplumu inşa edilmesi amacı ile eğitim politikaları ve faaliyetleri düzenler.

1954 yılında kabul edilen ve şimdiye kadar 48 ülke tarafından imzalanan Avrupa Kültürel Anlaşması, Konseyin eğitim ve kültür faaliyetlerinin çerçevesini oluşturur.

Eğitimi, aktif ve sorumlu vatandaşların eğitimi için bir araç haline dönüştürmeye kararlı Avrupa Konseyi, 1997 yılında resmen devreye sokulan Demokratik Vatandaşlık Eğitimi (DVE) projesini tasarlamıştır. Bireylerin aktif vatandaş olmaları için sahip olması gereken değerler ve becerilerin ve bireylerin bunları nasıl kazanıp diğer bireylere aktarabileceklerinin tespit edilmesi de projenin amacını oluşturmuştur.

Demokratik Vatandaşlık Eğitimi, Avrupa'da toplumlarımızın karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara (hoşgörüsüzlük, ırkçılık, bireysellik, ayrımcılık ve sosyal dışlamanın artması, siyasi ve kamusal meselelere duyulan ilginin azalması, katılım ve demokratik kurumlara güven eksikliği de dahil) bir yanıt mahiyetindedir.

Proje, iki aşamada gerçekleşmiştir: birincisi (1997 – 2000), DVE kavramlarının açık bir şekilde tanımlanması, strateji geliştirilmesi ve DVE politikalarına yönelik kuramsal bir temelin belirlenmesi.

İkinci aşamada (2001 – 2004) DVE için siyasi standartların geliştirilmesi, bunların üye devletlerde kabul edilmesi ve uygulanmalarının sağlanmasında sözü edilen sonuçlardan yararlanılmıştır. Uzmanlar değişik üye devletlerdeki uygulamaya yönelik zorlukları da incelemişlerdir.

Son olarak, ulusal koordinatörlerden oluşan ve tüm Avrupa'yı kapsayan bir ağın kurulması, Avrupa Konseyi'ne durum hakkında daha net bir tablo sunmuş ve Konseyin her bir üye ülkede daha uygun eylem yapmasına imkan vermiştir. Proje çalışmasının daha yerel bir düzeyde koordine edilme ve değerlendirilme görevini de kolaylaştırmıştır.

Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi 2005 yılını Avrupa'da Eğitim Yoluyla Vatandaşlık Yılı ilan etmiş ve böylece DVE'nin Avrupa'nın ilgi odağında olduğunu göstermiştir.

#### **DVE Nedir?**

Demokratik Vatandaşlık Eğitimi, vatandaşların hak ve sorumluluklarını faal bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, onları demokratik bir toplumda yaşamaya hazırlamak üzere tasarlanmış bir uygulama ve faaliyetler bütünüdür. İnsan hakları eğitimi, medeni eğitim ve kültürlerarası eğitim kapsama alanına girer.

DVE, katılım fikri ile yakından bağlantılıdır, çünkü hiç kimse demokratik vatandaşlığı yaşamadan başkalarına aktaramaz.

Avrupa Konseyi'nin bu alandaki çalışmalarında değişik aşamaların ana hatlarının çıkarılması, sürecin nasıl başladığı ve geliştiğini anlamamızı kolaylaştıracaktır.

Demokratik Vatandaşlık Eğitimi, 1990'lı yılların başlarında Avrupa Konseyinde eğitimde bir öncelik olarak doğmuş ve özellikle beş önemli etkinlik vasıtasıyla konseyin faaliyetleri üzerinde kuvvetli bir etki yaratmıştır:

- (1) *Avrupa Konseyi Üye Devletleri Devlet ve Hükümet Başkanları ikinci zirvesinde* (Strasbourg, 10 – 11 Ekim 1997) Demokratik Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Avrupa Konseyi için öncelikli alanlar olarak açıklanmış, DVE projesi bu tarihte resmi olarak görevine başlamıştır.

1993'de Viyana'da yapılan birinci Devlet ve Hükümet Başkanları zirvesi, 1990'lı yıllarda önemli bir sorun olarak ortaya çıkmakta olan azınlıklar konusu üzerinde durmuş ve toplumun çoğulcu siyasi yönetime duyduğu ihtiyacı, bunun yapmanın zorluğu ve çeşitliliğe saygıyı uygulamaya yönelik önlemlere olan ihtiyacı da o vakitlerde kuvvetli bir şekilde vurgulamıştı.

- (2) *Vatandaşların hakları ve sorumluluklarına dair Budapeşte Beyannamesi* (104. Oturumda 7 Mayıs 1999 tarihinde Bakanlar Komitesi tarafından kabul edilen, vatandaşların hak ve sorumluluklarına dayalı olarak, Demokratik Vatandaşlık Eğitimi Beyannamesi ve Programı). Be beyanname, **toplumsal uyum ve çeşitliliğe saygı ile diğerlerinden ayrılan demokratik bir toplum oluşturulmasında DVE'nin temel rolünü tanımaktadır**. Bakanlar Komitesi, DVE'nin:

“ii. Kadın ve erkekler kamu hayatında etkin bir rol oynayacak ve kendi kaderleri ile toplumlarının kaderini sorumlu bir şekilde biçimlendireceğini,

“iii. Söz konusu haklara tam saygı gösterilmesini ve bu haklardan kaynaklanan sorumlulukların anlaşılmasını sağlayacak bir insan hakları kültürü aşlamayı amaçladığını,

“iv. insanları, çok kültürlü bir toplumda yaşamaya ve farklılıklar ile bilgili, akli başında, hoş görülü olarak ve ahlaken baş etmeye hazırladığını

“v. Toplumsal uyumu, karşılıklı anlayışı ve dayanışmayı güçlendirdiğini”

beyan etmiştir.

- (3) *2000 yılında Krakow'da kabul edilen Avrupa Eğitim Bakanları kararında, demokratik bir öğrenme ortamının, eğitim camiasında paydaşlar arasındaki ortaklıkların ve öğrenci katılımının önemi vurgulanmıştır.*

- (4) *Bakanlar Komitesinin Demokratik Vatandaşlık Eğitimi hususunda üye devletlere yönelik (2002)12 Sayılı Tavsiyesi* (16 Ekim 2002 tarihinde Bakanların Vekillerinin gerçekleştirdiği 802. Toplantıda kabul edilmiştir); **demokratik toplumlarda güvenlik, istikrar ve gelişme için Demokratik Vatandaşlık Eğitiminin geliştirilmesinin temel önemi** yeniden vurgulanmıştır.

Bakanlar Komitesi şu hususları beyan etmiştir:

“Demokratik Vatandaşlık Eğitimi, toplumsal uyum, karşılıklı anlayış, kültürler ve dinler arası diyalog ve dayanışma için bir öğedir. Kadın erkek arasındaki eşitlik ilkesinin teşvik edilmesine katkıda bulunur; bu eğitim, demokratik toplum ve kültürün savunulması ve geliştirilmesinin yanı sıra, insanların içinde ve arasında uyumlu ve barışçıl ilişkilerin kurulmasını teşvik etmektedir; Demokratik Vatandaşlık Eğitimi, en geniş anlamıyla, eğitim politikalarının reformunda ve uygulanmasında odak noktası olmalıdır”.

- (5) *Avrupa Eğitim Bakanlarının yeni Avrupa bağlamında kültürlerarası eğitime dair beyannamesi* (Avrupa Eğitim Bakanları Daimi Konferansı, 21. Oturum, Atina, Yunanistan, 10 – 12 Kasım 2003). Bu beyanname ile, **okullarda demokratik yönetişimin önemine** ilişkin fikir devreye sokulmuştur. Avrupa Eğitim Bakanları, Avrupa Konseyi'nin:

“başta ortaklıklar, gençlerin katılımı ve yerel topluluklar, veliler ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği vasıtasıyla, okullarda demokratik yönetişime ilişkin girişimleri ve deneme çalışmalarını desteklemesi; okullarda demokratik yönetişim ve kalite güvencesi alanlarında iyi uygulama örneklerini tespit etmesi ve potansiyel kullanıcılarını bunlardan yararlanmaya hazırlaması”

gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu resmi metinler, geleceğin toplumuna yönelik olarak **Demokratik Vatandaşlık Eğitiminin öneminin kabul edilmesinde ve DVE'nin uygulanması için gerekli yol, imkan, yöntem ve iyi uygulamaların tartışılmasında sağlanan somut ve kararlı ilerlemeyi** ortaya koyar.

Demokrasiyi öğrenme artık tüm Avrupa ülkelerindeki eğitim sistemlerinde beyan edilmiş bir amaçtır; DVE ya açıkça bir eğitim amacı olarak görülür ya da özel bir madde olarak öğretim programına eklenir. Böylece, eğitim sistemleri ve eğitime ilişkin görüşler arasındaki belirgin farklılıklara rağmen, tüm üye devletler artık Demokratik Vatandaşlık Eğitiminin önemini kabul eder.

DVE projesi, geliştirilmesine katkıda bulunan Avrupa Birliği tarafından aktif bir şekilde desteklenir. UNESCO, UNICEF, OECD ve OSCE gibi diğer uluslararası kuruluşlarla yürütülen ortaklıkların da merkezinde yer alır.

Bu siyasi kararlara dayalı olarak, Avrupa Konseyi:

- Seminer ve konferans düzenleyerek
- Okullar ve / veya STK'lar vasıtasıyla üye devletlerde etkinlikler düzenleyerek
- Eğitim uzmanlarına yönelik el kitaplarını içeren DVE paketi gibi araçlar geliştirerek
- Avrupa Eğitim Yoluyla Vatandaşlık Yılı düzenleyerek (2005)

DVE'nin üye ülkelerde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapar. DVE paketindeki araçlardan birini oluşturan bu kitap, Avrupa'da okul yönetiminde görev alan ve kendi okulunu daha demokratik bir hale getirmek isteyen herkese destek verilmesi ve yöntem önerisinde bulunulması amacıyla Avrupa Konseyi tarafından hazırlanmıştır.

Avrupa Konseyi Demokratik Vatandaşlık Eğitimine ilişkin devam eden çalışmasının ve 2005 Avrupa Eğitim Yoluyla Vatandaşlık Yılı kapsamında yer alır. Hem yönetim odaklı, okullarda doğrudan eylem hareketinin bir aracı, hem de son dokuz yılda Avrupa ülkelerinde geniş çaplı bir uygulamalı deneyim ve ayrıntılı, yıllar süren bir siyasi düşüncenin ürünüdür.

### **Demokratik Vatandaşlık Eğitimi ve Demokratik Yönetişim**

Demokratik yönetişimin önemi kısa sürede Demokratik Vatandaşlık Eğitimine ilişkin projede belirgin bir hal almıştır. **“Demokrasiyi öğrenmek ve yaşamak”** sloganı, demokratik değerlerin ve uygulamaların içselleştirilmesi için okulda demokrasiyi deneyimlemek için duyulan ihtiyaca işaret eder.

Avrupa Eğitim Bakanlığı Daimi Konferansında (Atina, Yunanistan, 10 – 12 Kasım 2003), kanun koyucu kişilere sunulmak üzere bir dizi açık soru hazırlanmıştır. Kültürlerarası eğitimin başarılması için üç destek sistemi tespit edilmiştir: bunlar, öğretim programı, okul yönetişimi ve yönetimi ile öğretmen eğitimidir. **Okul yönetişimi, öğrencilerin günlük yaşamları üzerinde etkiye sahip ilk karar alma seviyesidir.**

Okulların gençleri demokratik vatandaşlık konusunda eğitmek istemeleri halinde, demokratik bir okul oluşturulması bunun ilk adımı olarak görülür. Bu değerlere göre işlev göstermeyen bir ortamda değerleri başkalarına aktarmaya çalışmak boş bir çabadır. Demokratik yönetişimi uygulayan bir okul, demokratik değerler ile karakterize edilen ve çocukların erken yaşlardan itibaren evlerinde olacağı bir ortam oluşturur. Bu da demokratik değer ve uygulamaları doğal ve spontane bir biçimde içselleştirmelerine imkan verir.

2004 yılından bu yana Avrupa Konseyi okullarda Demokratik Yönetişime ilişkin bir elkitabı hazırlamayı planlamaktaydı.

Ocak 2006 tarihinde, Demokratik Yönetişim çalışma grubu ilk toplantısını gerçekleştirmiş ve bu toplantıda da elinizdeki kitaba yönelik çalışma başlatılmıştır. Toplantıya katılan uzmanlar, Demokratik Yönetişim kavramlarını tanımlayarak okullar için bir araç olarak tasarlanan kitabın ana hatlarını oluşturmuşlardır.

### **Yerel seviyede DVE'nin uygulanmasına ilişkin diğer araçlar**

Avrupa'da Eğitim Yoluyla Vatandaşlık Yılı kapsamında Avrupa Konseyi siyasetçilere, öğretmenlere ve çocuklarla ve (yaygın ya da örgün olsun) eğitim alanında çalışan diğer herkese ulaşmaya çalışır. Bu yüzden DVE ile ilgilenen insanlara yönelik bazı çalışma materyalleri geliştirir.

### **DVE paketi**

Bu çalışma materyallerinden biri (hazırlık aşamasında bulunan) **DVE paketidir**. Tüm eğitim alanlarında Demokratik Vatandaşlık Eğitimi ve insan hakları eğitimi politikaları ve uygulamalarının geliştirilip tatbik edilmesine yönelik bir dizi belge ve araçtan oluşur.

Söz konusu araçlar şunlardır:

- **Araç 1: DVE Politikasına İlişkin Kilit Konulara Dair Araç**

Eğitim sisteminin tüm seviyelerindeki karar yetkisi olanları hedef alır. Şu bölümleri içerir: “Demokratik Vatandaşlık Eğitimine İlişkin Terimler Sözlüğü”, “Demokratik Vatandaşlık Eğitimi Politikalarına Dair Tüm Avrupa’yı Kapsayan İnceleme” ve “Demokratik Vatandaşlık Eğitimine İlişkin Kilit Konulara Dair Araç”.

- **Araç 2: Eğitimde Demokratik Yönetişime İlişkin Araç**

İdari konumdaki tüm kişiler, eğitim liderleri ve yöneticiler, okul liderleri ve müdürler, öğrenciler, veliler ve yerel topluluk kuruluşları kapsar. Elinizde tuttuğunuz kitap ile aşağıdaki yayınlardan oluşur; Avrupalı Gençler Arasında Demokratik Okul Katılımı ve Medeni Tavrılar: IEA Medeni Eğitim İncelemesinin Verilerinin Analizi.

- **Araç 3: DVE ve İHE’ye yönelik Öğretmen Eğitimi Aracı**

Öğretmen yetiştiriciler, öğretmenler, okul liderleri ve müdürleri, öğretim programı koordinatörleri, STK’lar ve yerel topluluk kuruluşlarına yönelik olarak hazırlanmıştır. Demokratik Vatandaşlık Eğitimi ve İnsan Hakları Eğitimine yönelik Öğretmen Eğitimine ilişkin Araç adlı elkitabı.

- **Araç 4: DVE’de Kalite Güvencesine İlişkin Araç**

Okul liderleri ve müdürleri, öğretim programı koordinatörleri, öğretmenler, öğretmen eğitimcileri ve eğitim liderleri ve idarecileri için hazırlanmıştır. Eğitim Politikası Etütleri Merkezi (CEPS) tarafından yürütülen Kalite Güvencesi ve Okul Gelişimi Projesi sonuçlarına dayanır.

**Diğer yayınlar: eğitim materyali**

- **İnsan hakları eğitimi PUSULA el kitabı**

*PUSULA*, Avrupa Konseyi Gençlik ve Spor Müdürlüğü tarafından yürütülen İnsan Hakları Eğitimi Gençlik Programı kapsamında hazırlanmıştır. Program, insan haklarını gençlik çalışmalarının merkezine oturtmayı ve insan hakları eğitiminin ana alana getirilmesinde yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

- **Eğitim kitleleri – E Kitleri (T-kits)**

Deneyimli gençlik eğitimcileri ve diğer uzmanlar tarafından kaleme alınmış olan tematik yayınlardır. Eğitim ve etütlerde kullanılmak üzere kullanımı kolay elkitaplardır. E-Kitleri, Gençlik Müdürlüğü tarafından hazırlanır.

- **Şiddetten Uzak Demokratik Okullara İlişkin Avrupa Sözleşmesi**

Avrupa Konseyi’nin girişimine dayalı olarak, Avrupa’nın her tarafından gençler, özellikle İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına Dair Sözleşmede öngörülenler başta olmak üzere, tüm Avrupalılar tarafından paylaşılan temel değerler ve ilkeler esas alınarak, Şiddetten Uzak Demokratik Okullara İlişkin Avrupa Sözleşmesini hazırlamışlardır.

- **DOMINO**

İrkçilik, yabancı düşmanlığı, Yahudi aleyhtarlığı ve hoşgörüsüzlükle mücadelede bir imkan olarak aynı yaş grubunun rehberlik eğitiminden yararlanılmasına yönelik elkitabı (3. Bası) (2005).

- **Eğitim paketi**

Gençler ve yetişkinlere yönelik kültürler arası enformel eğitim için fikirler, kaynaklar, yöntemler ve faaliyetler (2005).

- **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi – öğretmenler için işe başlama noktaları**

İnsan hakları eğitimine ilişkin gerçekleri içeren tablolar. İnsan haklarının sınıfta hayata geçirilmesi.

**Ek okuma materyalleri**

- DVE politikaları ve düzenleyici çerçeveler (2003)  
ISBN 92-871-4949-6
- Sorumluluk: İlkelerden uygulamaya – Tutanaklar, Delphi, Ekim 1999 (2001) ISBN 92-871-4511-3
- DVE: Sözler ve Eylemler (2001)  
ISBN 92-871-4507-5
- Demokratik Vatandaşlık Kavramları (2001)  
ISBN 92-871-4452-4
- Demokratik Vatandaşlık Eğitimine ilişkin olarak kabul edilen metinler (2003)

ISBN 92-871-5167-9

- Gençlik Merkezleri, Yaşam Biçimleri ve Vatandaşlık (2000)  
ISBN 92-871-3984-9
- Demokratik Vatandaşlık Eğitimi: yöntemler, uygulamalar ve stratejiler – Rapor (2001)  
ISBN 92-871-4509-1
- Demokrasiyi öğrenmek: Avrupa Konseyi bünyesindeki eğitim politikaları (2005)

**Web sitesi**

**Demokratik Vatandaşlık Eğitimi ve DVE projesi konusunda bilgi için, şu web sitesini ziyaret ediniz:**  
<http://www.coe.int/edc/en>



## Kaynaklar

### Okulların demokratik yönetişimi ve demokrasi

- Apple, M and Beane, J (1995) *Democratic schools*, Buckingham, Open University Press
- Chapman, J, Froumin, I and Aspin, D (eds) (1995) *Creating and managing the democratic school*, London, Falmer Press
- Davies, L (1998) *School councils and pupil exclusions*, Birmingham, Centre for International Education and Research, University of Birmingham, UK (published by School Councils UK, [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org))
- Flutter, J and Ruddock, J (2004) *Consulting pupils: what's in it for schools?*, London, Routledge Falmer
- Hannam, D H (2001) *A pilot study to evaluate the impact of the student participation aspects of the citizenship order on standards of education in secondary schools*, London, Community Service Volunteers (CSV) – řu adresten temin edilebilir: [www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf](http://www.csv.org.uk/csv/hannamreport.pdf)
- Harber, C and Meighan, R (eds) (1989) *The democratic school*, Ticknall, Education Now Books
- Harber, C (1992) *Democratic learning and learning democracy: education for active citizenship*, Ticknall, UK, Education Now Books (řu adresten temin edilebilir: [www.edheretics.gn.apc.org](http://www.edheretics.gn.apc.org))
- Harber, C (ed) (1995) *Developing democratic education*, Ticknall, UK, Education Now Books (řu adresten temin edilebilir: [www.edheretics.gn.apc.org](http://www.edheretics.gn.apc.org))
- Harber, C (1996) *Small schools and democratic practice*, Nottingham, UK, Educational Heretics Press ([www.edheretics.gn.apc.org](http://www.edheretics.gn.apc.org))
- Inman, S and Burke, H (2002) *School councils: an apprenticeship in democracy?* London, Association of Teachers and Lecturers (ATL)
- Ruddock, J, Chaplain, R and Wallace, G (eds) (1996) *School improvement: what can pupils tell us?* London, David Fulton Publishers
- Trafford, B (1997) *Participation, power-sharing and school improvement*, Nottingham UK, Educational Heretics Press ([www.edheretics.gn.apc.org](http://www.edheretics.gn.apc.org))
- Trafford, B (2003) *School councils, school democracy, school improvement: why, what, how*, Leicester UK, Association of School and College Leaders ([www.ascl.org.uk](http://www.ascl.org.uk))

### Okul konseyi/Öğrenci Meclisleri ve tartışma imkanları

- Mosley, J (1996) *Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA
- Mosley, J and Tew, M (2000) *Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*, London, David Fulton Publishers
- School Councils UK Various A huge range of resources and material on setting up, maintaining and improving school/student councils: [www.schoolcouncils.org](http://www.schoolcouncils.org)
- Trafford, B (2006) *Raising the student voice: a framework for effective school councils*, Leicester UK, Association of School and College Leaders ([www.ascl.org.uk](http://www.ascl.org.uk))

**Değişen Toplum**


Fullan, M	(2001)	<i>Leading in a culture of change</i> , San Francisco, USA: Jossey Bass
Hargreaves, A	(2003)	<i>Teaching in the knowledge society</i> , Maidenhead UK: Open University Press
Putnam, R	(2001)	<i>Bowling alone: the collapse and revival of American community</i> , New York, USA: Simon & Schuster Ltd
Ridderstrale, J and Nordstrom, K	(2001)	<i>Funky business</i> , London, UK; Financial Times Prentice Hall
Sennet, R	(2000)	<i>The corrosion of character: personal consequences of work in the new capitalism</i> , London, UK; WW Norton & Company Ltd



**D**emokratik yönetim nedir ve okullara, gençleri katılımcı, demokratik yetişkin vatandaşlar olmaya hazırlama çalışmalarında ne gibi faydalar sağlayabilir? Okullar ve diğer eğitim kurumları, öğrencilerinin Demokratik Vatandaşlık Eğitimine (DVE) katkıda bulunma yöntemlerini nasıl değerlendirebilirler?

Okullarının günlük faaliyette bulunma biçimlerini inceleyerek, her ikisi de ortaokul müdürü olan bu kitabın iki yazarı, demokrasiye giden yolun nasıl şekillendiğini anlatır, okuyucuya kendi okulunun bu yolda ne kadar ilerleme kaydettiğini tahmin etmesinde yardımcı olur ve yolculuğa başlama, yolculuğu sürdürme ve değerlendirme konularında pratik önerilerde bulunur.

Bu elkitabı, DVE’de kuram ve uygulama arasındaki açığı kapatmak üzere tasarlanmış bir pratik araçtır. Birlikte Avrupa Konseyi’nin “DVE Paketi”ni oluşturan bir araç dizisinin parçasıdır.

 2005  
Avrupa’da Eğitim  
Yoluyla  
Vatandaşlık Yılı



[www.coe.int](http://www.coe.int)

AVRUPA  
KONSEYİ

*Avrupa Konseyi’nde neredeyse tüm Avrupa’yı kapsayan 47 üye devlet bulunmaktadır. Konsey, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ile kişilerin korunmasına dair diğer referans metinlere dayalı olarak ortak demokratik ve yasal ilkelerin geliştirilmesini amaçlar. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından 1949 yılında kurulmasından bu yana, Avrupa Konseyi uzlaşının sembolü haline gelmiştir.*

ISBN 978-92-871-6088-1



9 789287 160881

€13/US\$20

<http://book.coe.int>

