

A DEMOKRÁCIÁRA NEVELÉS EURÓPAI ÉVE

Demokrácia - tanuljuk és éljük meg!

Demokratikus iskolairányítás

**Elisabeth Bäckman
és
Bernard Trafford**

*Learning and living
democracy*



A kötet az Európa Tanács Democratic Governance of Schools angol nyelvű
kiadványának magyar fordítása

Szerzők:

Elisabeth Bäckman és Bernard Trafford

Fordító: az Oktatás és Kulturális Minisztérium Európai Unió Kapcsolatok
Főosztályának megbízásából: Keresztesi Tibor

Olvasószerkesztő:

Schüttler Tamás

Kiadja az Oktatási és Kulturális Minisztérium
Európai Unió kapcsolatok Főosztálya

Felelős kiadó:

Loboda Zoltán

Nyomás:

ISBN szám:

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	4
2.	Mit értünk demokratikus iskolairányítás alatt?	8
3.	Melyek a demokratikus irányítás előnyei?	12
4.	A demokratikus iskolairányítás kulcsterületei: vázlatos elemzés	14
5.	Hol állok én? Értékek és magatartásformák	24
6.	Lépésről lépésre: Út a demokratikus irányítás felé	38
	1. Kulcsterület: Irányítás, vezetés, igazgatás és nyilvános felelősségre vonhatóság	40
	2. Kulcsterület: Értékközpontú oktatás	49
	3. Kulcsterület: Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság	58
	4. Kulcsterület: Tanulói fegyelem	67
7.	A demokratikus iskolairányítással kapcsolatban gyakran fölött kérdések	75
8.	A sikeres gyakorlat példái szerte Európából	79
9.	Demokratikus irányítás: minták és közös jellemzők	90
10.	Következtetés	95
	I. melléklet: A tervezési rács	97
	II. melléklet	99
	Források	108

1. Bevezetés

Ez a kézikönyv egy összefoglaló néven „szerszámosládának” nevezett sorozat része, melyet az Európa Tanács tervezett és hozott létre azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson az iskolák és más oktatási intézmények számára a Demokratikus Állampolgárságra Nevelés előmozdításában és fejlesztésében (lásd II. melléklet). A demokratikus állampolgárságra nevelés (a kiadványban a továbbiakban: DÁN) az Európa Tanácsnak kiemelkedő fontosságú kérdésként kell kezelnie, amennyiben a 46 tagállam valóban együtt kíván előrehaladni a demokrácia útján, hiszen központi szerepet játszik abban a folyamatban, amely biztosítja, hogy a fiatal állampolgárok következő generációja felkészülten és megfelelő készségek birtokában töltse be demokratikus szerepét – a saját közösségeikben, a szélesebb értelemben vett társadalmakban és Európa egészének keretei között. A DÁN témája tehát számos alkalommal kerül említésre ebben a kötetben, mint ahogy valamennyi, a DÁN eszköztárát alkotó kiadványban is.

Mi a feladata ennek a kézikönyvnek?

Az olvasó által most kézben tartott kötet az *iskolák* demokratikus irányításához kíván segítséget nyújtani, azonban a benne szereplő módszerek az oktatási intézmények valamennyi fajtájában, sőt, a fiatalok nevelésének/oktatásának egyéb színterein is alkalmazható. Az iskola kifejezést az egyszerűség kedvéért használjuk, és nem azért, hogy kizárjunk más (oktatási) formákat vagy környezeteket. Hasonlóképpen, az ilyen helyeken tanulókat „diákoknak” nevezzük, habár nem szabad elfelejteni, hogy ez a kifejezés egyaránt magában foglalja a legfiatalabb gyermekeket (akik soha nem túl fiatalok ahhoz, hogy megéljék és tanulják a demokráciát, illetve a demokratikus állampolgárságot), valamint a fiatal felnőtteket.

Ez a könyv az iskola napi működésében érvényesülő módszerek, valamint az ott dolgozó/tanuló emberek viselkedésében tapasztalható minták elemzésével, annak felismeréséhez kíván az olvasók számára segítséget nyújtani, hogy iskolájuk miként járulhat hozzá diákjaik demokratikus állampolgárrá neveléséhez (DÁN), a demokráciában való felnőtt állampolgárság gyakorlásához. Tehát valójában nem az állampolgári ismeretek iskolákban való oktatását elemezzük, de nem is a demokrácia, a demokratikus nevelés vagy akár a DÁN elméletét, illetve alapelveit vesszük górcső alá. Ehelyett olyan praktikus eszközt kívánunk átadni, amellyel áthidalható a szakadék a („*Hogyan készítjük fel a fiatalokat arra, hogy aktív szerepet vállaló demokratikus felnőtt állampolgárokká váljanak?*” kérdésben megfogalmazható) elmélet és a („*Biztosítva azt, hogy az iskolai élet minden területén és valamennyi szintjén működés közben éljék meg a demokráciát?*” válaszban megfogalmazható) gyakorlat között. A kötet tehát néhány definíció megfogalmazásával kezdődik; leírja, hogy jellemző módon miképpen alakul a demokráciához vezető út; segítséget nyújt az olvasók számára annak megítéléséhez, hogy iskolájuk meddig jutott el ezen az úton; végül gyakorlati tanácsokat és ötleteket ad ahhoz, hogy miképpen induljunk el az úton, illetve hogyan haladjunk tovább rajta, megfelelően értékelve a már elért

haladást.

Kiknek szánjuk a könyvet?

Egyetlen demokrácia sem tökéletes; egyetlen iskola sem tökéletes; és egyetlen iskola sem lehet tökéletesen demokratikus! E kézikönyv jelentős része az iskolavezetőknek szól. Ez alatt a csoport alatt manapság a vezetés felső szintjén álló azon szakembereket, akiknek joga és kötelessége is nagymértékben meghatározni az iskola működésének módját. Az útmutató fő részének szerzői nem kívánnak emiatt mentegetőzni! Mindketten jelenleg is aktív vezetők vagyunk, bár mindketten tisztán látjuk, hogy távolról sem mi vagyunk az egyedüliek iskoláinkban, akik a fentebb leírt jogkörökkel és hatáskörrel rendelkeznek. Egy iskolában azonban a jelen kiadványt valószínűleg az igazgató olvassa el elsőként (mielőtt, reméljük, másoknak továbbadná!), s az igazgató hatékony támogatása és munkája nélkül nem valószínű, hogy gyökeret verne, és növekedésnek indulna a demokrácia: az „igazgató” szót tehát a „vezető” kifejezéssel felcserélhető módon használjuk, és reméljük, hogy megbocsátanak nekünk a szándékosan laza terminológiáért.

Egy demokráciában azonban vannak más érintettek is. Ezt a kézikönyvet az iskola sikerességében érdekelt más emberek is egyenlő haszonnal forgathatják. A diákok – a (jelen kötet szempontjai szerint) négyéves (vagy fiatalabb) és húszéves (vagy idősebb) kor közötti gyermekek és fiatalok, függetlenül attól, hogy a kötelező oktatásban vagy egyetemen tanulnak, műszaki vagy szakképzésben vesznek részt, főiskolán vagy a munkahelyen – azok, akik alapvetően érdekeltek *mind* a számukra biztosított oktatásban, *mind pedig* abban, hogy milyen módon történik az. Nem győzzük eléggé hangsúlyozni, hogy a demokratikus részvétel nem olyasvalami, amit csak bizonyos életkorú (talán középiskolás) gyermekek vállalhatnak: ellenkezőleg, legjobb azt az iskoláztatás kezdetétől, fokozatosan megtanulni, amikor a legfiatalabb gyermekek még könnyen teszik magukévá és élük meg a demokrácia értékeit és gyakorlatát.

A szülők és a szélesebb közösség a bemeneti tényezők és az eredmények tekintetében egyaránt érdekeltek. A tanároknak, oktatóknak és egyéb dolgozóknak pedig, az iskolákban és másutt, joguk, s egyben kötelességük is a hangjukat hallatni az ott folyó oktatás/nevelés kérdéseiben. Az iskolavezetők ezért a partnerségek széles körét kell, hogy létrehozzák és támogassák. Ez az útmutató a fiatalok nevelési folyamatában részt vevő valamennyi partner és érdekelt fél számára kínál valamit.

Miért?

Miért akarnák az oktatási vezetők és az érdekeltek tanulmányozni ezt a könyvet, és értékelní vagy megtervezni egy demokratikusabb szemléletmód irányába vezető útjukat? Erre a kérdésre segít választ találni a következő két fejezet. Röviden azonban elmondható, hogy azért, mert érdekükben áll. Egy demokratikusan felépülő és működő iskola nem csupán előmozdítja a DÁN-t, és felkészíti diákjait arra, hogy elkötelezett demokratikus állampolgárokként foglalják el helyüket a társadalomban, hanem az ilyen iskola egyúttal boldogabb,

kratívabb, hatékonyabb intézménnyé is válik. A hozzáadott érték óriási: az ezt alátámasztó kutatási eredmények száma folyamatosan nő. Ez a kézikönyv tehát nem egyszerűen egy morális, erkölcsi értelemben jó cselekvésre irányuló küldetés leírása, hanem a demokratikus úton történő elindulás egyben pragmatikus lépés afelé, hogy az iskolai tevékenység kellemesebb és hatékonyabb folyamattá váljon.

Az eszköz működése és használata

Reményeink szerint a kézikönyv sok szempontból szakmai párbeszédet folytat majd önnel, az olvasóval. Ennek során számos alkalommal felkérjük önt, hogy a demokratikus gyakorlat különböző fokozatait képviselő bizonyos intézkedéseket, amelyek tetten érhetők egy iskola működésében, hasonlítsa össze az önök iskolájában tapasztalt állapotokkal. Ez jelenti a folyamat első lépését. Önök először értékeli, hogy önök és iskolájuk hol tartanak most. A folyamat végén pedig megtervezik azokat a lépéseket, amelyekkel előrevihetik a demokratikus állapotokat – a szerzők szándéka szerint tanácsokat és ösztönzést kapva ezen az úton. Leírjuk tehát azon helyzeteket vagy mutatókat, melyeket gyakorinak, illetve közösnek gondolunk, és felkérjük önöket, hogy hasonlítsák össze véleményüket a saját tapasztalataikkal. Reméljük, hogy hasznos módon tudunk így – kollégákként – együttműködni.

Ezt a módszert követve először két rövid fejezeten keresztül kifejtjük, hogy mit értünk a „demokratikus iskolairányítás” kifejezés alatt, és hogy nézetünk szerint milyen előnyökkel jár az az intézmények számára.

Ezután azonnal rátérünk a lényegre. A 4. fejezetben felvázoljuk, hogy mit tekintünk az iskolairányítás négy kulcsterületének. Bízunk benne, hogy ezt követően önök ugyanezen típusú elemzést más, az önök számára fontos kérdések tekintetében is el kívánják végezni, felhasználva az I. mellékletben található tervezési rácsot – kérjük azonban, hogy ezt csak akkor tegyék meg, miután már elolvasták az útmutató hátralévő részét!

Annak vizsgálata, hogy egy iskola miként működik az említett kiemelt területeken, illusztrálja, hogy az iskola milyen mértékben járul hozzá a DÁN-hoz – vagy rontja le annak hatékonyságát. Ezt a demokratikus fejlődés egy adott iskolában megfigyelhető négy fokozatának azonosításával mérjük; ezek a demokratikus tevékenység nyomát sem mutató (régitekintélyelvű) 1. szakasztól egészen az igen magas szintű demokratikus létezés formájáig (4. szakasz) terjednek.

Az 5. fejezet kibontja ezeket a gondolatokat, feltárva az imént említett működési módok alapjául szolgáló értékeket és a belőlük származó viselkedési formákat. A 6. fejezet – reményeink szerint – ötletek és stratégiák tárházát nyújtja az előző fejezetekben leírt szakaszok közötti lépések megtételéhez.

A 7. fejezet a demokratikus gyakorlat iskolákban való fejlesztésével kapcsolatban gyakran feltett kérdésekkel foglalkozik. Az ilyen kérdések

többnyire a hatalom feladásával összefüggő természetes és általános aggodalomból táplálkoznak, mi azonban bízunk benne, hogy ebben a fejezetben ezeket a félelmeket eloszlathatjuk, vagy legalább enyhíthetjük.

A következő fejezet a helyes /bevált /követendő gyakorlat további példáit gyűjti össze egész Európából. A 9. fejezet ezután az aggodalmak és félelmek helyett pozitív alternatívát kínál, néhány olyan közös jellemző és minta megfontolását, melyek nagy valószínűséggel megtalálhatók a demokratizálódás útján már jelentős előrehaladást tett iskolákban. A bevált gyakorlat példáihoz hasonlóan ezek ötletekkel szolgálhatnak az olvasók számára olyan stratégiák vonatkozásában, melyeket kipróbálhatnak saját iskoláikban is.

Az I. melléklet egy üres táblázat, amelynek segítségével önök elvégezhetik saját elemzésüket a kézikönyvben leírt megközelítés alkalmazásával. Végül, az Európa Tanács konzultánisa, Delphine Liégeois által készített II. mellékletben áttekintést találnak a DÁN háttéréről az európai oktatáspolitikák és az Európa Tanács munkájának tükrében.

Reméljük, hogy önök, az olvasók, érdekesnek és élvezetesnek találják majd útmutatónkat, s – mindenekelőtt – hogy olyan eszköznek bizonyul, mely egyaránt hasznos és használható.

A szerzőkről
Elisabeth Bäckman a Stockholmtól délre található Tullinge Gimnázium igazgatója. A koedukált, állami középiskolában 660 16 és 19 év közötti diák tanul. Elérhetősége: elisabeth.backman@edu.botkyrka.se
Bernard Trafford a Közép-Angliában (Londontól 220 km-re) található Wolverhamptoni Gimnázium igazgatója. A koedukált, magánszervezésű középiskolában 670 10 és 18 év közötti diák tanul. Elérhetősége: info@bernardtrafford.com

2. Mit értünk demokratikus iskolairányítás alatt?

Az iskolavezetőknek számos erőteljes hatású tényezőt kell figyelembe venniük operatív és stratégiai munkájuk során: a jogszabályokat, a tantervet, az önkormányzati hatóságokat, szülőket, diákokat, pénzügyi erőforrásokat, társadalmi-gazdasági környezetet, versenyt stb. Ezen tényezők között sok olyat találunk, mely állandóan változik, és kívül esik az iskolavezető hatáskörén. A jó igazgatás nem elegendő. Egy iskolavezető ma már „többé-kevésbé decentralizált rendszerekben dolgozik, melyek számos autonóm partner komplex kölcsönhatására épülnek”¹. Az „iskolairányítás” kifejezést ebben a kézikönyvben mindvégig az iskolavezetés tágabb értelmű meghatározásaként alkalmazzuk, egyaránt beleértve az instrumentális és az ideológiai aspektusokat. A „demokratikus” jelző arra utal, hogy az iskolairányítás az emberi jogok értékein, valamint a diákok, a nevelőtestület és az érdekelt felek helyzetbe hozásán és szerepvállalásán alapul az iskolában hozott valamennyi fontos döntés esetében.

Halász különbséget tesz az iskolákban megvalósuló „irányítás” és „igazgatás” között: fontos hangsúlyozni a két kifejezés közötti szorosan összekapcsolódó, ugyanakkor rendkívül eltérő jelentéstartalmakat. Míg az „irányítás” szó az iskolák és az oktatási rendszerek nyitottságának hangsúlyozására szolgál, az „igazgatás” kifejezés inkább az irányítás technikai és eszközszerű dimenzióit emeli ki. Azokat a dolgokat vagy lényeket irányítjuk, melyek viselkedése nem jelezhető előre teljes bizonyossággal (például azért, mert olyan autonóm egységek vannak jelen, amelyek képesek érdekeik érvényesítésére és alternatív megoldások tárgyalásos úton való elérésére). Azokat a dolgokat vagy lényeket igazgatjuk, melyek viselkedését könnyebben előre jelezhetjük. Amikor irányítunk, akkor tárgyalunk, meggyőzünk, alkudozunk, nyomást gyakorlunk stb., mivel nincs teljes hatalmunk azok fölött, akiket irányítunk. Amikor igazgatunk, akkor rendszerint utasításokat és parancsokat adunk, mert úgy véljük, hogy erős és legitim felhatalmazásunk van erre. Amikor oktatási/nevelési rendszerekről beszélünk, inkább az „irányítás” kifejezést használjuk. Amikor az iskolákról mint szervezeti egységekről beszélünk, gyakrabban használjuk az „igazgatás” kifejezést. Mivel azonban az iskolák egyre inkább sajátos helyi társadalmi és gazdasági környezetükbe beágyazódtak, nyitott intézményekké válnak, melyeket a különböző igények és érdekek bonyolult együttese jellemez, ezen a szinten is hajlamosak vagyunk az „irányítás” kifejezés alkalmazására.

Minthogy oly sok tényező nem irányítható pusztán a vezetői jogkör gyakorlásán keresztül, a nyílt és demokratikus szemléletmód jelenti a modern iskola sikeres és fenntartható vezetésének egyedüli útját. A demokratikus iskolairányítás azonban nem csupán az iskolavezető túlélésének eszköze; vannak más,

¹ Halász Gábor: Iskolák és oktatási rendszerek irányítása a sokféleség korában: Az Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciájának „Interkulturális Oktatás” témájában megtartott 21. ülészakára készített tanulmány. Budapest, 2003.

sokkal fontosabb okok is.

Etikai okok

Általános elvi egyetértés van a demokratikus értékekkel kapcsolatban abban, hogy „valamennyi emberi lény szabadnak születik, és egyenlő méltósággal, valamint jogokkal rendelkezik.”² „A véleményalkotás képességének birtokában lévő gyermeknek joga van ahhoz, hogy szabadon kinyilváníthassa véleményét, (és) megilletik a gondolat-, a lelkiismeret- és a vallásszabadsághoz fűződő jogok.”³ Gyakorlatilag minden ország, sőt minden iskola rendelkezik ilyesfajta, írásba foglalt alapelvekkel. Ha azonban tényleg meg kívánjuk valósítani a demokratikus értékeket a társadalomban, akkor azokat a mindennapi munkánk során is gyakorolnunk kell. Ez különösképpen fontos mindennemű szervezet vezetője számára, elsősorban azonban az iskolavezetők számára.

Politikai okok

Egy országban a demokráciára való őszinte törekvéseknek nyilvánvalóknak kell lenniük, és egészen fiatal életkortól kezdve gyakorolni kell azokat. A régi demokráciákban egyértelmű kockázatot jelent, hogy a fiatalok természetesnek tekintik a demokráciát, s ezért elveszítik az aktív részvétel iránti érdeklődésüket. Ahol a demokrácia történelme rövidebb, és az alapok ingatagabbak, bármilyen visszaesés jogok megvonását eredményezheti. Ha azonban önök gyakorlati tapasztalataikból megtanulták, hogyan győzzék le a demokratikus döntéshozás szokásos problémáinak legalább egy részét, akkor valószínűleg megerősödik a demokráciába vetett hitük, és nagyobb mértékben állnak készen arra, hogy aktív részt vállaljanak a politikában helyi vagy akár országos szinten is.

Gyorsan változó társadalom

Lehetetlen megállítani vagy akár kézben tartani az információk áradatát. Gyermekünket sem tudjuk ettől megvédeni. Másrésztől viszont ez az információáramlás teszi napjaink fiataljait a valaha élt legjobban tájékozott generációvá. Miképpen tanítsuk meg tehát a fiatalokat a válogatásra és az ítéletalkotásra, hiszen nem mindig vagyunk ott, hogy eldönthessük, mely információ jó vagy rossz a számukra? A cenzúrára vagy korlátozásokra irányuló hiábavaló kísérletek helyett inkább kritikus és önálló gondolkodásra kell őket megtanítanunk.

Napjainkban elmozdulás figyelhető meg a csoportértékektől az egyéni értékek felé. Olyan tendencia ez a jóléti társadalomban, amelyben az ember inkább ügyfélnek, mint állampolgárnak tekinti önmagát. Amikor a szülők valamilyen módon elégedetlenek a helyi iskolával, ahová a gyermekük jár, nem tesznek politikai lépéseket, nem veszik fel a kapcsolatot az iskolaszékkal, és nem vállalnak aktív szerepet a szülői munkaközösségben. Ilyen helyzetben valószínűbb,

hogy e helyett a szülők elidegenednek az iskolától, feladják a saját gyermekük nevelése iránti valódi elkötelezettségüket, vagy akár szemet hunynak a gyermek iskolakerülése fölött. Azon közösségekben vagy társadalmakban, ahol erre lehetőség van, a szülők esetleg másik iskolába íratják be gyermeküket. Az események ilyen irányú alakulása erőteljes negatív hatásokat gyakorol egyrészt

² Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, 1948.

³ A Gyermek Jogairól Szóló Egyezmény, 12-14. cikkek, ENSz 1989.

a gyermek nevelésére, másrészt az iskolára, vagy mindkettőre. Az aktív állampolgárság iránti érdeklődés fokozása érdekében ezért felnőtté válásuk éve alatt be kell bizonyítanunk gyermekeink számára, hogy megéri részt venni a közös döntésekben, vállalni az ezzel járó erőfeszítést – s ez akár még élvezetes is lehet.

A társadalom gyorsan és állandóan változik. Azon dolgok között, melyekkel a 21. század elején meg kell birkóznunk, néhányat fontos e helyütt megemlítenünk. A vállalkozások és az emberek a világ egyik részéből a másikba vándorolnak, megváltoztatva a gazdasági, demográfiai és kulturális struktúrákat. A műszaki, technikai újítások veszélyeket, de lehetőségeket is jelentenek. Egy állam vagy helyi közösség ki van téve a demokratikus ellenőrzésen kívül eső globális erőknél, s ugyanakkor kölcsönhatásba kell, hogy lépjen azokkal. Másrésztől viszont el kell ismernünk valamennyi pozitív hatást, melyet a globalizáció gyakorol mindennapi életünkre, a sokféleséget és a változást lehetőségeknél kell tekintenünk, gyermekeink számára, pedig az ebben a világban való érvényesüléshez megfelelő nevelést kell biztosítanunk.

3. Melyek a demokratikus irányítás előnyei?

A demokratikus iskolairányítás jó az önök iskolájának, mivel...

1....javítja a fegyelmet

Rendszerint a fegyellemmel kapcsolatban hangzik el az első ellenérv, amikor arról van szó, hogy az érintetteket, mint például a diákokat, bevonják a döntéshozásba. Ha a tanulók nem tudnak betartani szigorú és egyszerű szabályokat, melyek megszegésük esetén világos, egyértelmű büntetéssel járnak, hogyan várhatnánk el tőlük, hogy önálló módon érett és felelős döntéseket hozzanak? A tapasztalatok és a kutatások azonban azt mutatják, hogy azok a tanulók, akik bizalmat kapnak, felelősebbé válnak. A szabályok szükségesek, de a bizalomra épülő irányítás sokkal inkább fenntartható, mint az, amely fenyegetéseken alapul. Emellett pedig jobban működik akkor is, amikor senki sem figyel oda.

2.-...fokozza a tanulás hatékonyságát

A tanulás egyéni tevékenység. A tanárnak lehet elképzelése arról, hogy miképpen tanuljanak a diákok, de a tanulási stílusok, módszerek egyéneként mások és mások. Egy demokratikus környezetben a tanulók nagyobb szabadságot kapnak annak megválasztásában, hogy milyen módon dolgozzanak, és – legalábbis bizonyos mértékben – hogy mit tanuljanak. A gyenge teljesítménnyel és a motiváció hiányával kapcsolatos problémák gyakran csökkennek, ha a diák nagyobb szabadságot kap, és eldöntheti, hogy mit és hogyan tanuljon, valamint – amikor az lehetséges – az értékelés módját is megválaszthatja.

Gustav Trolen történelmet tanít a Tullinge Gimnáziumban, Svédország egyik felső középfokú iskolájában. Kurzusa során három vizsgára kerül sor. Az egyes diákok a vizsgák előtt választhatnak, hogy dolgozatot adnak be, hagyományos tesztet töltenek ki megválaszolandó kérdésekkel, vagy szóbeli vizsgán vesznek részt. Mindössze egy korlátozó feltétel van: nem lehet mindhárom vizsga ugyanolyan típusú. Legalább az egyiknek el kell térnie a többitől. Talán nem tűnik túl nagynek ez a választási szabadság, de magabiztosabbá teszi a tanulókat, és segít az idegesség, a vizsgadruk csökkentésében is.

3.-...csökkenti a konfliktusokat

Amikor emberek csoportjai viszonylag hosszú időszakon keresztül sok időt töltenek együtt, mindig fölmerül a konfliktus kockázata. Egy iskolai társadalmon belül a különbségek, és a megértés hiánya könnyen vezethet intoleranciához, diszkriminációhoz, basáskodáshoz, sőt még erőszakhoz is. Egy tekintélyelvű környezetben, ahol a rang vagy a társadalmi pozíció fontosabb, mint mondjuk a személyiségi jogok, az emberek túlélésük érdekében szükségesnek érezhetik, hogy szövetségeket kössenek védelmük vagy egyéni előnyök elérése céljából. Ez tökéletes táptalajt jelent a diszkrimináció és a basáskodás kialakulása számára. Ha azonban sikerül kialakítani a kölcsönös tisztelet érzését, akkor az önök iskolaudvara valószínűleg kellemesebb és biztonságosabb helyé válik.

4.-...versenyképesebbé teszi az iskolát

Az iskolairányítás decentralizálása és az iskolák közötti verseny viszonylag új keletű jelenségek számos európai országban. Kemény verseny alakulhat ki, különösen a városi területeken.

A modern európai állampolgárok tájékozottak, gyakran jól képzettek, és természetesnek tekintik az állampolgári jogokat. Elvárják a társadalomtól, hogy tiszteletben tartsa a gyermekeikkel kapcsolatos kívánságaikat és igényeiket, sőt a gyermekek kívánságait és igényeit is. A gyermekek, neveletésüknél fogva, ma már nem engedelmessé válnak a hatalommal szemben. Az iskoláknak alkalmazkodniuk kell ehhez a szemléletváltáshoz. Ha a szülőknek az a benyomása támad, hogy gyermeküket nem kezelik kellő tisztelettel, valószínűleg ellenségesen fognak viszonyulni az iskolához, vagy – ahol erre lehetőség van – más iskolát fognak választani.

5.-...biztosítja a fenntartható demokráciák jövőbeni létezését

A gyermekek nem azt teszik, amit mi mondunk nekik; azt teszik, amit mi teszünk. Nincs értelme a demokráciáról beszélni iskoláinkban, ha mi magunk nem gyakoroljuk azt. És nem elegendő, ha a tanulók csupán olyan egyszerű dolgokról dönthetnek, mint a tanterem falának színe, amikor újrafestésre kerül sor. Befolyást kell biztosítani számukra, hogy ily módon tanulják meg a valódi részvétellel járó felelősséget, olyan ügyekben is, amelyek a tanulmányaik és a napi iskolai életük szempontjából kulcsfontosságúak: a tanítási módszerek, iskolapolitikák, tanévtervezés, költségvetési kérdések, új tantestületi tag felvétele, hogy csak néhányat említsünk. Ez minden bizonnyal nem történik meg egyik napról a másikra, és nincsenek mindenki számára alkalmas, szabványos módszerek, de meggyőződésünk, hogy ez a legjobb módja a demokratikus állampolgárrá nevelés megvalósításának Európában.

A következő fejezetekben részletesebben leírjuk a demokratikus iskolairányítás előnyeit, és azt, hogy miképpen lehet ezeket az előnyöket megszerezni – sőt továbbiakat is, mint például a mindenki számára kellemesebb munkakörnyezet az önök iskolájában – az attól való félelem nélkül, hogy káosz és zűrzavar lesz a végeredmény.

4. A demokratikus iskolairányítás kulcsterületei: vázlatos elemzés

Miképpen mérheti föl egy iskolavezető, hogy iskolája hol tart a demokratikus irányítás tekintetében? Milyen mértékben segítheti elő a demokratikus állampolgárságra nevelést (DÁN) az iskola vezetésének, igazgatásának és működtetésének módja? Van-e lehetőség annak megítélésére, hogy mekkora távolságot tett meg az iskola a demokrácia útján, illetve még mekkora utat kell megtennie?

Egy ilyen felmérés végrehajtásának egyik módja lehet, ha az iskola valamely aspektusát véve megvizsgáljuk, hogyan működik az intézmény ezen a területen az Európa Tanács DÁN-ra vonatkozó három alapelvével összefüggésben (lásd a II. mellékletet). Ezek az alábbiak:

- jogok és kötelezettségek,
- aktív részvétel,
- a sokféleség értékelése.

Nyilvánvaló módon bizonyos tevékenységi területek – s azok iskola általi kezelésének módja – nagyobb jelentőséggel bírnak (más területeknél), ha annak értékeléséről van szó, hogy az adott iskola irányítása milyen mértékben demokratikus; halad előre a demokrácia irányában; vagy esetleg tisztán tekintélyelvű. Négy ilyen kulcsterületet azonosítottunk:

- irányítás, vezetés és nyilvános elszámoltathatóság,
- értékközpontú oktatás,
- együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság,
- tanulói fegyelem.



Diáktanács a Wolverhamptoni Gimnáziumban, Wolverhampton, Egyesült Királyság

Bár az iskolák természetesen találnak majd más területeket is, melyek hasonló vagy még nagyobb jelentőséggel bírnak számukra, a fenti négy azért került

kiválasztásra, mert olyan példák, melyek nagymértékben lefedik a vizsgált témakört. Egy iskola irányításának, vezetésének, felelősségvállalásának és elszámoltathatóságának módja vitathatatlanul kulcsfontosságú indikátora, fokmérője az iskola demokratikus működésének. Hasonlóképpen, ha elfogadjuk azt, hogy az oktatás értékek által vezérelt (vagy annak kellene lennie), akkor ezen értékeknek mélyen a demokrácia értékeiben kell gyökerezniük, amennyiben az iskola valóban elő kívánja segíteni a DÁN-t: ez jelenti a 2. kulcsterület, az értékközpontúság lényegét.

A harmadik kulcsterület különböző témák furcsa egyvelegének tűnhet, ezek azonban kiegészítik egymást, illetve mind-mind kapcsolódnak egymáshoz. „Az együttműködés és a kommunikáció” az iskola belső működésével és (külső) környezetére, illetve az általa szolgált közösségre való reagálásával állnak összefüggésben, de egyaránt vonatkoznak a diákokra – hiszen értük van az iskola –, valamint a szülőkre, akik szintén érdekeltek annak jó működésében. Az együttműködésnek és kommunikációnak szintén nagy szerepe van abban, hogy az iskola milyen mértékben aktív és készséges partner más szervezetek irányában: például, hogy a helyi üzleti/vállalkozói közösséget csak pénzszerzés céljával környékezi meg, vagy (az iskola) valóban kölcsönös, kétirányú kapcsolatot kíván kialakítani mindkét fél előnyére? A „versenyképesség és iskolai önállóság” ugyanezen a kulcsterületen belül található, mivel Európa szerte az iskolafejlesztésre irányuló erőfeszítések (melyekben számos országban szerepe van az iskolák közötti, a kormányzat által keltett versenyhangulatnak is), amennyiben nem kezelik azokat kellő óvatossággal, erőteljes módon hathatnak a demokratikus együttműködés és kommunikáció ellenében. Így ennek a területnek az elemzése valószínűleg magában foglalja annak értékelését is, hogy az iskola milyen mértékben képes kiegyensúlyozni és kezelni az együttműködés és a verseny közötti feszültségeket. A demokrácia természetesen gyakran készlet bennünket arra, hogy kiegyezzünk az ilyen jellegű ellentmondásokkal, ne pedig elfedjük azokat, vagy hagyjuk, hogy emberi konfliktusokká terebélyesedjenek.

Negyedik kulcsterületként a „tanulói fegyelmet” választottuk, mivel ez (vagy inkább a tanulói fegyelmezetlenség) oly sok európai iskolában, sőt egész iskolarendszerekben ad okot aggodalomra. Emellett létezik egy közkeletű tévhit, melyet a sajtó és a média oly gyakran még tovább erősít, miszerint az iskolai demokrácia nem egyeztethető össze a megfelelő szintű fegyellemmel. Ez a terület önmagában álló kérdéskör, míg a másik három kulcsterület különböző témákból tevődik össze, így aztán talán ezt lehet a legegyszerűbben példaként felhasználni, amikor önök is meghatározzák saját kulcsterületeiket, és elemzik azokat az általunk is használt táblázatos rács módszerrel.

Túlzott leegyszerűsítés volna azt képzelni, hogy az iskolák vagy tökéletesen demokratikusak e kulcsterületek bármelyike szerint – nem is beszélve az iskolák által saját maguk számára meghatározandó egyéb területekről –, vagy pedig teljesen ellenségesen viszonyulnak a demokratikus irányításhoz. A demokráciát gyakran egyfajta utazásként jellemzik, és bármely – helyzetét ezen az úton meghatározni próbáló – iskola szükségszerű módon azt találja majd, hogy bizonyos területeken hosszú utat tett meg, míg más aspektusok tekintetében csupán épphogy elindult. Ez teljesen természetes, és nem lehet ok a kétségbeesésre! Ellenkezőleg; erőt kell merítenünk a sikerekből, és megújult

elhatározással kell hozzálátnunk azon területekhez, ahol még nem elégséges az előrelépés.

A négy kulcsterület mindegyikének a DÁN három alapelveire vetített elemzése egy (rácsos) táblázat formájában történik. Az általunk meghatározott négy kulcsterület DÁN alapelveihez képest való felmérése során megkíséreltük azonosítani a demokráciához vezető út négy szakaszát, egyszerű sajátosságokkal leírva azokat, s olyan megjegyzésekkel illusztrálva, melyek jellemző módon elhangozhatnak egy az adott helyzetben /szakaszban lévő iskolában.

Az első lépés/szakasz valamennyi esetben olyan iskolát ír le, amely még egyáltalán nem indult el a demokrácia útján s e helyett az elavult, tekintélyelvű értékeket őrzi.

A 4. szakasz egyértelműen olyan iskolát jellemez, ahol a demokratikus értékek és gyakorlat az iskola életének minden aspektusát áthatják. Vajon ettől a 4. szakaszban lévő iskola már „jó iskola” lesz? Úgy hisszük, hogy igen. Meglehetősen általános lenne az egyetértés abban a kérdésben, miszerint az iskolák célja egy demokráciában az, hogy lehetővé tegyék a gyermekek számára a bennük rejlő lehetőségek maximális kibontakoztatását: oktatási szempontból; az életvezetéshez szükséges készségek/jártasságok kifejlesztésében; valamint a demokratikus társadalomban való teljes körű szerepvállalás képességében. Bármilyen magas is legyen egy iskola oktatási teljesítménye, ha a másik két területen cserbenhagyja a diákjait, nem nevezhetjük jó iskolának.

Talán van jelentősége annak, hogy a későbbi táblázatok rubrikái egybeolvadnak, ahogy a fejlődés a 4. szakasz felé tart. Elemzésünk végrehajtása közben megállapítottuk, hogy minél inkább előrehalad az iskola a demokrácia útján, annál következetesebbé válik a stílus és a működési módszerek tekintetében a különböző tevékenységi területek mindegyikén – ennek megfelelően táblázatunkban az egyes mezők összeolvadnak. Talán nem is kellene meglepődnünk ezen.

Az egyes táblázatokban alkalmazott meghatározások rendkívül vázlatos jellegűek. Miután önök áttanulmányozták a négy táblázatot, és összehasonlították azokat a saját iskolájukban szerzett tapasztalataikkal, tovább kell lépniük a következő fejezetre, amely sokkal részletesebben elemzi azon az értékeket és viselkedésformákat, melyek a négy kulcsterületen belüli egyes szakaszok alapjául szolgálnak, illetve jellemzik azokat a három alapelv vonatkozásában.

1. kulcsterület		Irányítás, vezetés, igazgatás és nyilvános elszámoltathatóság			
DÁN alapelv	Jogok és kötelezettségek			Aktív részvétel	A sokféleség értékelése
A kulcsterület DÁN szerinti értelmezése: általános leírások	(a) A vezetés a (helyi vagy országos) kormányzatnak vagy a helyi iskolaszékeknek – „felsőbb hatóság” – felel, de elismeri és védi az érdekelttel szemben fennálló elsődleges kötelezettségét.	(b) A vezetőség megosztja a hatalmat az érdekelt felekkel.	(c) Az igazgatás és a szokásos napi feladatok/működés során elismerik a döntések által érintettek jogait: a döntések végrehajtása tiszteletben tartja az etikai szempontokat és az emberi méltóságot.	A vezetés elismeri és elősegíti valamennyi érdekelt fél közös jogosultságát és felelősségét.	A vezetés értékeli és elősegíti a sokféleséget.
1. szakasz jellemzők <i>Jellemző megjegyzés</i>	A vezetés csak a felsőbb hatóságokkal szemben tekinti magát felelősnek/ elszámoltathatónak (bürokrata vagy erős ember). <i>„Én vagyok a felelős”</i>	Tekintélyelvű, konzultáció nélkül. <i>„Én tudom a legjobban!”</i>	A kötelezettségeket/felelősséget elvégzendő feladatként delegálják, cselekvési szabadság nélkül. <i>„Végezze a munkáját!”</i>	A vezetés kizárólagos felelősséget vállal – a terhek hősies viselése. <i>„Felelős vagyok értetek.”</i>	A vezetés felismeri a sokféleséget, de nem értékeli azt. <i>„Bárki is lehetsz ezen az iskolán kívül, de itt csak egy tanuló vagy.”</i>
2. szakasz jellemzők <i>Jellemző megjegyzés</i>	A vezetés bizonyos tudomással bír az érdekeltokról és az őket érintő esetleges negatív hatásokról. <i>„Vállalom a felelősséget, még ha nehéz is.”</i>	A vezetés tájékoztatja a többiekét, mielőtt bevezetné a döntést. <i>„Nyitott ajtó – zárt elme!”</i>	Bizonyos cselekvési szabadság megengedett, de szigorú ellenőrzés mellett. Az intézmény zavartalan működtetése a cél. <i>„Csináld, ahogy akarsz – de előbb egyeztesd velem.”</i>	Szónoki felelősségvállalás – cselekvés nélkül –, a terhek hősies viselése egy csipetnyi mártíromsággal. <i>„Miért nem vállalsz te felelősséget?”</i>	A vezetés valamelyest figyelembe veszi a nemek közti különbséget és a sokféleséget, de valódi intézkedést nem tesz azok értékelésére. <i>„Azt el tudom képzelni, hogy egy lány ezt teszi, de nem egy olyan nagyfiú, mint te!”</i>
3. szakasz jellemzők	A vezetés az érintettek igényeit a felsőbb hatóságok igényeihez hasonló fontosságúnak tekinti, és szövetségeket köt különböző nyomásgyakorló csoportokkal.	Esetleges/informális konzultáció, melynek keretében az információgyűjtés és -továbbítás véletlenszerűen történik.	A felelősséget viselők teljes cselekvési szabadságot kapnak, de csupán nagyrészt perifériális területeken: még mindig az alaptervékenység zavartalan folytatása jelenti az elsődleges célt.	A vezetés valóban a felelősség megosztásának irányában dolgozik – ám ez valószínűleg csak a „könnyű” területeken valósul meg (ünnepek, órarendek kívüli tevékenységek stb.).	A sokféleség tudata; a cselekvés a könnyebb esetekben (például iskolai kiadványok) demonstrálja a sokféleséget; diszkriminációellenes szabályok léteznek; elismerik a vallási sokféleséget; a felvételi politika a befogadásra épül; a sajátos tanulási igényeket kielégítik, és elősegítik az egyenlő esélyeket a háttértől vagy a nemtől függetlenül. A tanítás és a tantervek azonban kevésbé veszik figyelembe a sokféleséget.

<i>Jellemző megjegyzés</i>	<i>„Élek az autonómiámmal, és barátokat szerzek az érintettek igényeinek való megfelelés érdekében.”</i>	<i>„Nyitott ajtó – nyitott elme!”</i>	<i>„Rád bízom, hogy folytasd.”</i>	<i>„Szeretünk közös felelősséget vállalni mindannyiunk javára.”</i>	<i>„Büszkék vagyunk arra, hogy a mienk egy befogadó iskola. Most térjünk vissza az óra anyagára.”</i>
4. szakasz jellemzők	A vezetés a különböző szintek közötti konszenzus/bizalom/hit kiépítésén dolgozik, hivatalosan elismeri az érintettek érdekeit, és saját tapasztalatait használja a politikai döntések befolyásolására.	Mind a formális, mind pedig az informális konzultáció rendszeres és strukturált információáramlást eredményez.	A döntések a megfelelő szinteken születnek (szubszidiaritás), teljes cselekvési szabadsággal. A tanulók/érintettek érdekei, jogai és méltósága azonban elsőbbséget élveznek a „zavartalan működéssel” szemben. Az információáramlás megfelelő, és mindenki elvárja a teljes körű és strukturált konzultációt. Amennyiben rendszerszerű változtatás végrehajtására van szükség, ezt felfelé jelentik, és megtárgyalják/megvalósítják.	A felelősségi körök megosztása még a bonyolult területeken is (kötségvetés, tanterv, stratégiai tervezés, iskolai tanárképzés, önfeljesztés, értékelés, tanítás stb.).	A vezetés biztosítja, hogy a sokféleséget egyfajta előnynek/hozzáadott értéknek tekintsék és használják az iskolairányításban. A sokféleség /kiegészítő kompetenciát ad a diákok számára, az iskolát pedig vonzóbbá/jobbá teszi (magasabb lesz a státusa). Pozitív intézkedéssel teszik lehetővé a sebezhető csoportok számára a teljes hozzáférést és részvételt.
<i>Jellemző megjegyzés</i>	<i>„Mit tehetünk, hogy a legjobbat hozzuk ki ebből a (kényszer)helyzetből?”</i>	<i>„Mindannyian felelősséget vállalunk a döntéshozásért.”</i>	<i>„Együtt működtetjük ezt az iskolát.”</i>	<i>„Ez a mi iskolánk.” „Egy csónakban evezünk.”</i>	<i>„A sokféleség iskolánk egyik erőssége.”</i>

2. kulcsterület		Értékközpontú oktatás				
DÁN alapelv	Jogok és kötelezettségek	Aktív részvétel		A sokféleség értékelése		
A kulcsterület DÁN szerinti értelmezése: általános leírások	A DANEJO alapelvei kifejezésre jutnak a tantervben.	(a) A diákok bizonyos mértékű jogosultsággal rendelkeznek annak eldöntésében, hogy mit tanuljanak.	(b) Figyelembe veszik a különböző tanulási stílusokat.	(a) A tanterv valamennyi tanuló számára megfelelő.	(b) A tankönyveknek elfogulatlannak kell lenniük.	(c) Az oktatás mindenki számára egyaránt hozzáférhető.
1. szakasz jellemzők	Az iskolai tanterv nem fejezi ki a DÁN/EJO értékeit.	A hatóságok részletesen meghatározzák a tananyagot.	A tanítási módszereket a tanárok választják meg.	A tanterv konformitásra törekszik.	A tankönyvek a domináns csoportot/nézetet normaként, a kisebbségi értékeket, pedig devianciaként jelenítik meg.	A lányok nem kapnak bátorítást, hogy hagyományosan „férfias” tárgyakat vegyenek fel.
Jellemző megjegyzés	„Az a feladatunk, hogy megtanítsuk a gyerekeket olvasni és írni. A többi a szülőkre tartozik.”	„A tananyagban szereplő témákat a szakértők tudják a legjobban kiválasztani.”	„A tanárok sokkal jobban teljesítenek, ha a saját módszereiket alkalmazzák.”	„Amire az országunknak (iskolánknak) szüksége van, az a rend, nem, pedig a káosz.”	„Mikor Rómában vagy, meg kell tanulnod úgy cselekedni, mint a rómaiak.”	„A lányok számára egyes tantárgyak inkább megfelelnek, mint mások.”
2. szakasz jellemzők	A DÁN/EJO értékeit megemlíti a tanterv, de nem kötelező értelemben.	A diákok lehetőséget kapnak arra, hogy kifejezzék véleményüket.	A diákok a tanár által meghatározott bizonyos lehetőségek közül választhatnak, hogyan dolgozzanak.	A speciális tanulási igényeket tudomásul veszik. Az eltérő kulturális háttérrel olyan hátránynak tekintik, amelyen lehet segíteni. Bizonyos intézkedéseket tesznek a sokféleség kezelésére.	Elfogult tankönyvek használhatóak, de a nem megfelelő részeket figyelmen kívül hagyják.	Kinyilatkoztatások formájában üdvözlük a kisebbségi csoportokból jelentkezőket, de nem tesznek pozitív intézkedéseket a befogadás elősegítésére.
Jellemző megjegyzés	„A tantervnek ez a része nagyon szép. Olyan, mint a költészet.”	„Könnyebb fenntartani a rendet, ha hagyod, hogy a diákok kifejezhessék véleményüket.”	„Mi mindig megengedjük a diákoknak, hogy eldöntsék, milyen sorrendben akarják végrehajtani a feladatokat.”	„Az én iskolámban nem találok semmilyen diszkriminációt.”	„Nem engedhetünk meg magunknak új tankönyveket csak azért, mert egyesek nincsenek megelégedve a mostaniakkal. Más prioritások mellett kell döntenem.”	„Megtesszük, ami tőlünk telik. Ha nem tetszik nekik itt, azt javasolom, hogy keressenek egy másik iskolát.”
3. szakasz jellemzők	A DÁN/EJO értékei a tanterv első bekezdésében szerepelnek az oktatás egészére érvényes alapvető elemként. A helyi iskolapolitika hangsúlyozza az	A tanárokat arra ösztönzik, hogy vonják be a diákokat a tanítási folyamatba. A tanárok és diákok közösen terveznek. Lehetőség van egyéni választások megtételére is.	A tanterv valamennyi tanuló számára megfelelő.	Elfogult tankönyvek használata nem megengedett.	A kisebbségek eredményeit és sajátos kulturális jellemzőit felismerik és értéklik. A nemekkel kapcsolatos kérdésekkel aktívan foglalkoznak.	

<p><i>Jellemző megjegyzés</i></p>	<p>emberi jogok tiszteletben tartásának fontosságát. <i>„Nagyon erősen hiszünk abban, hogy minden érintett jogait tiszteletben kell tartani ebben az iskolában.”</i></p>	<p><i>„A diákok motiválásának legjobb módja, ha segítünk nekik saját témáik megválasztásában.”</i></p>	<p><i>„A diákok sokkal jobban teljesítenek, ha a saját módszereiket használják.”</i></p>	<p><i>„Amikor távoznak ebből a multikulturális iskolából, diákjaink egyedi képesséssel rendelkeznek majd, ami hasznukra válik a jövőben.”</i></p>	<p><i>„Még ma felveszem a kapcsolatot a szerkesztővel. Visszakövetelem a pénzünket.”</i></p>	<p><i>„Miért hiszik azt a fiúk, hogy az ő sportjuk fontosabb?”</i></p>
<p>4. szakasz jellemzők</p> <p><i>Jellemző megjegyzés</i></p>	<p>A DÁN/EJO értékei nem csupán a kinyomtatott tantervben fejeződnek ki, de az iskolai élet működésének alapvető és központi elemét jelentik. Az iskola szellemisége az egyenlőségben és az emberi jogok tiszteletében gyökerezik és lélegzik: az iskola vezetői a demokrácia és az egymás iránti tisztelet megtestesítői. <i>„Ha valakivel tiszteletlenül bánnak az iskolámban, abbahagyom, bármit is csinállok, és azonnal beavatkozom.”</i></p>	<p>A diákokat elismerik saját tanulásuk szakértőiként.</p> <p><i>„A tanulók saját tanulásuk szakértői, és mi tanárok is sokat tanulhatunk tőlük.”</i></p>	<p>Az iskolavezetők cselekvésben és szavakban egyaránt tisztelettel és nyíltan fordulnak a sokféleség felé.</p> <p><i>„Hogyan tudunk egymástól tanulni és együtt fejlődni?”</i></p>	<p>Amennyiben nem áll rendelkezésre elfogulatlan tananyag, az iskola kidolgozza saját tananyagait.</p> <p><i>„A ‘csináld magad’ jobb, mint a rossz tankönyvek.”</i> <i>„A demokrácia képes előállítani saját tananyagait.”</i></p>	<p>A sokféleség kezelésének elsajátítását valamennyi diák és tanár vonatkozásában értékes pluszkompetenciának tekintik.</p> <p><i>„Most már kezdjük látni, hogy mit értünk befogadás és sokféleség alatt.”</i></p>	

3. kulcsterület								
Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság								
DÁN alapelv	Jogok és kötelezettségek			Aktív részvétel			A sokféleség értékelése	
A kulcsterület DÁN szerinti értelmezése: általános leírások	(a) Az iskola aktívan törekszik saját fejlesztésére és (ahol az iskolák közötti verseny nemzeti politika) versenyelőny elérésére – de mindig a tanulók és más partnerek/ érintettek érdekében, nem, pedig státusz, anyagi előnyök vagy hatalom megszerzéséért.	(b) Az iskola aktív szerepvállalással járul hozzá a helyi közösség jólétéhez; a problémák kezelése érdekében megnyílik a külső szervezetek felé, mindig első helyre téve a tanulók jogait és szükségleteit.	(c) A szülők és családok aktív partnerei a diákoknak és az iskolának, és valamennyi fél teljes mértékben felismeri saját jogait és felelősségét a gyermekek oktatásával kapcsolatban.	(a) A szülők és a családok aktív partnerei a diákoknak és az iskolának a gyermekek nevelésében: állandó, kétirányú információáramlás zajlik az otthon és az iskola, valamint az iskola és más szervezetek között.	(b) Az iskola aktív szerepet játszik közösségének életében: a szervezeteket (civil szervezeteket és vállalatokat) partnerként üdvözlik a tantervek és a tanulási tevékenységek kifejtésében (mindig első helyre téve a diákok igényeit.)	(c) Az önfejlesztésre való törekvés során (még versenykörnyezetben is) az iskola stratégiákat dolgoz ki, de mindig megosztja a sikeres szakmai gyakorlatot más intézményekkel.	(a) Az iskola teljes körű kommunikáció biztosítására törekszik, bevonva a nehezen elérhető vagy kisebbségi csoportokat.	(b) Az önfejlesztésre és az (oktatási) színvonal emelésére irányuló törekvés nem vezethet bizonyos csoportok kirekesztéséhez, melyek – feltételezések szerint – gátolják az előrehaladást.
1. szakasz jellemzők	Az iskolának bizonyítani kell, hogy jobb a többinél, és így a diákoknak is bizonyítaniuk kell az iskola előtt.	A vezetés pusztán az iskola érdekeire és zavartalan működésére koncentrál; ezeket mindenk felett meg kell óvni.	Az iskola helyteleníti a szülői szerepvállalást vagy konzultációt: az intézmény a szakértő.	Az iskola tájékoztatja a szülőket saját programjáról.	A „kívülállók” nem támogatják abban, hogy szerepet vállaljanak az iskolában.	A többi intézményt versenytársnak tekintik: a sikeres gyakorlatot megőrzik az iskolán belül.	A nemek közötti egyenlőség elősegítését nem tekintik az iskola feladatának: a lányok dolga, hogy erőfeszítéseket tegyenek.	A kisebbségi vagy hátrányos helyzetű csoportokra úgy tekintenek, hogy azok nagy valószínűséggel csökkentik az iskola színvonalát, s így fenyegetést jelentenek.
Jellemző megjegyzés	„Ez a legjobb iskola a környéken/ régióban: ennek az elvárásnak kell, hogy megfeleljenek.”	„Első az iskola.”	„Az iskola tudja a legjobban.”	„Elmondjuk a szülőknek azt, amit tudniuk kell.”	„Nincs szükségünk más emberek beavatkozására: mi vagyunk a szakértők.”	„A többiek előtt kell járnunk, tehát ne mondjuk meg nekik, hogy mit csinálunk.”	„Ha a lányok úgy gondolják, hogy méltánytalanul bánnak velük, álljanak ki magukért.”	„Visszahúzzák azokat, akik készek arra, hogy keményen dolgozzanak.”
2. szakasz jellemzők	Az iskola kiválóságot vár a diákjaitól, elsősorban azért, hogy saját státuszát javítsa.	Bizonyos értelemben felismerik, hogy az iskola egy nagyobb közösség része, de ahhoz nem vagy csak kismértékben kapcsolódnak.	Az iskola tudja, hogy a diákokért van, és bizonyos mértékig szüleikért is, de semmilyen szempontból nem tekinti őket partnereknek.	Elismerik, hogy a diákok és szülők érintettek, de nem résztvevőkként, hanem inkább az iskola mindentudásának alanyaiként.	Az iskola kapcsolatot tart a partnerszervezetekkel, de gyanakodva néz rájuk, és valójában csak anyagi támogatást akar.	Az iskola kész a bevált gyakorlat nyilvánossá tételére, de eközben státusa növelésére, s nem a szakmai ismeretek megosztására törekszik.	Az iskola passzív a nehezen elérhető vagy kisebbségi csoportokkal szemben: úgy gondolja, ezen csoportok felelőssége, hogy részt vegyenek az iskola életében, ha akarnak.	Az iskola gyanakodva tekint a „nem szokványos” tanulókra, még mindig lehetséges (valószínű?) problémákként látja őket, melyeket ellenőrzés alatt kell tartani.

Jellemző megjegyzés	„Azt akarjuk, hogy nagyon jól teljesítetek: ne hagyjátok cserben az iskolát.”	„Jó, hogy a közösség használhatja a sportlétesítményeinket.”	„Teljesen egyértelművé tesszük, hogy mit várunk a tanulóktól – és szüleiktől.”	„Folyamatosan tájékoztatjuk a szülőket, és ők is bármikor hívhatnak bennünket.”	„Nincs szükségünk a vállalkozások szakértelmére, de jól jön a pénz.”	„Amennyiben újításaink és eredményeink nyilvánosságot kapnak, az segít hírnevünk növelésében.”	„Nem tudjuk őket bevonni: egyszerűen nem megy.”	„Minden rendben van velük, amíg teljesítik azt, amit elvárunk tőlük.”
3. szakasz jellemzők	A tanárok és a diákok nyomás alatt vannak – magas szinten kell, részben a tanulók érdekében, de fél szemmel a konkurenciát is figyelve.	Az iskola részt vesz a közösségi tevékenységekben, és támogatja is azokat, de belső működésébe nem vonja be a közösséget.	Rendszeres kapcsolat áll fenn a diákok szüleivel és családjával; az iskola szívesen veszi és kikéri a véleményüket.	Erőteljes az információáramlás az iskola felől, és szívesen veszik, ha a szülők elmondják véleményüket. Az iskola kapcsolatot tart fenn különféle szervezetekkel, akik szívesen látott vendégek, különösen mint szakértők, akik előadást tartanak vagy tanácsokat adnak a diákoknak.	Az iskola örömmel osztja meg a bevált gyakorlatot más iskolákkal és szakemberekkel.	Az iskola jelentős erőfeszítéseket tesz a kisebbségi és a nehezen elérhető csoportok megszólítására, illetve a körükből való diákok és tanárok fölívételére, valamint azok iskolai kultúrába való beilleszkedésének és ottani sikerességének elősegítésére.		
Jellemző megjegyzés	„Szükségünk van arra, hogy jó eredményt érj el – saját magad és az iskola érdekében.”	„Nagyon jó betölteni szerepünket a közösségben.”	„Szeretnénk hallani, hogy mi a véleményed.”	„Bármikor szívesen látjuk a szülőket és sok más látogatót is az iskolában.”	„Mindig örömmel osztjuk meg másokkal azt, amit jól csinálunk.”	„Büszkék vagyunk arra, ahogyan ösztönözzük és támogatjuk a sokféleséget.”		
4. szakasz Jellemzők	A kiválóságra a diákok érdekében van szükség: valójában ez az iskola és a közösség számára egyaránt előnyökkel jár.	Valamennyi érintettet és magát a közösséget is úgy tekintik, mint aki hozzájárul az iskola sikeréhez, ugyanakkor részesül annak előnyeiből.		Az iskola valamennyi érdekelt felet és partnert értékes közreműködőnek s az előnyök potenciális hasznónévezőjének tekinti: ez több, mint partnerség, ez valódi demokratikus elkötelezettség.				
Jellemző megjegyzés	„Azt akarjuk, hogy kiváló eredményt érj el a saját érdekedben, persze ez nekünk sem árt!”			„Mindannyian együtt dolgozunk, valamennyiünk javára.”				

4. kulcsterület		Tanulói fegyelem	
DÁN alapelv	Jogok és kötelezettségek	Aktív részvétel	A sokféleség értékelése
A kulcsterület DÁN szerinti értelmezése: általános leírások	A demokratikus állampolgárok jogait és kötelezettségeit tükrözik az iskolában a tanulóknak biztosított jogok – és ugyanilyen módon a tőlük elvárt kötelezettségek is.	A diákok egyetértenek a szabályokkal, részt vesznek azok kialakításában, és felelősséget vállalnak azok végrehajtásáért és betartásáért – a hatalmi struktúrákon keresztül (például egyfajta felügyeleti rendszer), valamint „jó állampolgárokként” is.	A kisebbségekhez tartozó tanulók eltérő igényeit és elvárásait megértik, azokat a tárgyalásos úton kialakított és egyeztetett fegyelmi struktúra részévé teszik, mely mindenkit magában foglal, s mely mindenkire egyaránt vonatkozik.
1. szakasz jellemzők	Az iskola vezetése állapítja meg és érvényesíti a szabályokat – akkor is, ha a diákok egyértelműen nehezményezik vagy ellenzik azokat.		A szabály az szabály, és nincs lehetőség az eltérő kultúrák, hátterek vagy szükségletek figyelembevételére.
Jellemző megjegyzés	<i>„Majd mi megmondjuk neked, hogy mit csinálj – és te azt fogod tenni, mert különben..!”</i>	<i>„Csak csináld azt, amit mondtak.”</i>	<i>„A te dolgod az, hogy beilleszkedj.”</i>
2. szakasz jellemzők	Az iskolavezetés állapítja meg és érvényesíti a szabályokat, de bizonyos reakciót vár a diákok részéről – és gyakran csalódik.		Az iskola bizonyos mértékig tudatában van a tanulók sokféleségének, és bizonyos szabályokat hozhat, figyelemmel a különbözőségekre (pl. ruházat vagy más vallási előírás betartása terén).
Jellemző megjegyzés	<i>„Meghallgatjuk, amit mondasz, de tudod, hogy az iskola tudja a legjobban. Viselkedned kell!”</i>	<i>„Miért nem vagy kötelességtudóbb?”</i>	<i>„Tudjuk, hogy különböző vagy: teszünk bizonyos engedményeket, de egyszerűen be kell illeszkedned – mert különben..!”</i>
3. szakasz jellemzők	Bár az elérhető engedmények mértéke korlátozott, számos szabály a tanulói testülettel való egyeztetés és egyetértés eredményeként születik.	...és számos diák együttműködik, sőt segít a viselkedési szabályzat betartatásában.	A kisebbségek részt vesznek a rendelkezésre álló konzultációban.
Jellemző megjegyzés	<i>„Beszélhetünk erről, de van egy minimális szintű elvárás – vagy különben csalódást okozol nekünk.”</i>		<i>„Meggyőződünk arról, hogy a kisebbségek képviseltette vannak a szabályokról folytatott tárgyalásokon.”</i>
4. szakasz jellemzők	Az iskola teljes viselkedési szabályzata és előírásai a tanulói testülettel lefolytatott konzultáció és tárgyalás útján kerülnek megfogalmazásra, biztosítva valamennyi kisebbség teljes körű bevonását, a diákok pedig „jó állampolgárokként” és/vagy hatalmi személyekként (prefektusok/felügyelők) szerepet játszanak azok bevezetésében és betartatásában.		
Jellemző megjegyzés	<i>„Mindenkít bevonunk a viselkedési szabályzat tervezésébe, megtárgyalásába és megvalósításába, s ez biztonságot, rendet és tiszteletet jelent valamennyiünk számára.”</i>		

5. Hol állok én? Értékek és magatartásformák

Bármilyen értékek vagy alapelvek fejeződjenek is ki a jogszabályokban vagy a szakpolitikai dokumentumokban, a vezető viselkedése az, ami igazán számít. Amikor az ember első alkalommal tesz látogatást egy iskolában, gyakran meglehetősen könnyen figyelhet fel a demokratikus irányítás szintjének mutatóira, például olyanokra mint: az üzenetek hangneme a hirdetőtáblákon; az, ahogyan a látogatót a tanulók és a nevelőtestület tagjai fogadják /kezelik; a falak és bútorok állapota; az iskolaudvaron és a tantermeken kívül folyó társas érintkezés; illetve sok más részlet. Az, hogy milyen mértékben osztoznak az iskola iránti felelősségben az iskolavezetők, a tanulók és a nevelőtestület, tükröződik viselkedésükben valamennyi szinten.

Ebben a fejezetben példákat látunk azzal kapcsolatban, hogy az értékek, és különösen a DÁN értékei, miként befolyásolják az iskolák irányítását és mindennapi életét. Megvizsgáljuk az előző fejezetben ismertetett kulcsterületeket.

5.1. Irányítás, vezetés, igazgatás és nyilvános felelősségre vonhatóság

1. szakasz

A vezetés csak a felsőbb hatóságokkal szemben tekinti magát felelősnek/elszámoltathatónak (bürokrata vagy erős ember).	Tekintélyelvű, konzultáció nélkül.	A kötelezettségeket/felelősséget elvégzendő feladatként cselekvési szabadság nélkül delegálják,.	A vezetés kizárólagos felelősséget vállal – a terhek hősies viselése.	A vezetés felismeri a sokféleséget, de nem értékeli azt.
--	------------------------------------	--	---	--

Az állami jogszabályok, a helyi iskolaszékek, a szakszervezetek, a tanulók és a szülők, a helyi közösségek mind követeléseket támasztanak az iskolavezetéssel szemben, melyek gyakran egymással ellentétben állnak. Minek biztosít elsőbbséget az iskolavezető, ha az igények nem összeegyeztethetők?

Az iskolavezető mindenekelőtt a felsőbb hatóságokkal szemben vállal felelősséget. Az iskolában a vezetőt az iskolaszék és/vagy az állam képviselőjének tekintik, és beosztása, illetve rangja miatt tisztelik.

Ebben a szakaszban szóba sem jöhet a hatalom/felelősség megosztása. Még azt sem tekintik szükségesnek, hogy a döntéshozás előtt konzultációt folytassanak a diákokkal vagy a tantestülettel, különösen akkor nem, ha a szabályok világosak és könnyen értelmezhetők. Amennyiben az iskolavezető felhasználja valamely beosztottjának javaslatát, azt sajátjaként mutatja be.

Bizonyos rutinfeladatok delegálhatók/átruházhatók, feltéve, hogy részletes követendő utasítások állnak rendelkezésre. Az ellenőrzés kiemelt fontosságot kap.

A felelősség és a vezető szerep nem osztható meg. A vezető teljes felelősséget vállal az iskola valamennyi tevékenységéért és az ott születő összes döntésért. Egyúttal arra is készen áll, hogy a hibákért teljes felelősséget vállaljon. Az iskolát mindig a vezetője képviseli.

A modern társadalom egyik problémáját a sokféleség jelenti. Fontos, hogy az emberekkel és a problémákkal a hatályos szabályok és előírások szerint foglalkozunk, mindenfajta megkülönböztetés nélkül.

Jellemző megjegyzések:

„Én vagyok a főnök!”

„Én tudom a legjobban!”

„Lehet, hogy könnyebb az általad javasolt módon elvégezni a munkát, de a szabályok teljesen egyértelműek ezen a ponton.”

„Én személyesítek meg mindent, amit ez az iskola jelent.”

2. szakasz

A vezetés bizonyos tudomással bír az érdekeltekről és az őket érintő esetleges negatív hatásokról.	A vezetés tájékoztatja a többiekét, mielőtt bevezetné a döntést.	Bizonyos cselekvési szabadság megengedett, de szigorú ellenőrzés mellett. Az intézmény zavartalan működtetése a cél.	Szónoki felelősségvállalás – cselekvés nélkül –, a terhek hősies viselése egy csipetnyi mártíromsággal.	A vezetőség valamelyest figyelembe veszi a sokféleséget, de valódi intézkedést nem tesz annak értékelésére.
--	--	--	---	---

A modern Európában egyre ritkábban találkozhatunk az 1. szakaszban leírt tekintélyelvű vezetéssel. A 2. szakaszban még mindig nagyon fontos a felsőbb szintű hatóságok iránti lojalitás, ugyanakkor megfigyelhető néhány bátortalan próbálkozás az általános szabályok sebezhető egyénekre gyakorolt hatásainak enyhítésére, még akkor is, ha sohasem hallunk az iskolavezető szájából egyetlen negatív észrevételt sem a magasabb hatóságok bármely új utasításával kapcsolatban. A vezető látja az érdekeltekkel fenntartott jó kapcsolatok előnyeit, és a tájékoztatást egyfajta kommunikációnak tekinti. Ez azonban főként egyirányú kommunikáció, és a cél a vezető vagy más hatóságok döntéseinek elfogadtatása.

Ebben a szakaszban a vezető túlságosan kockázatosnak találja a felelősség megosztását, mivel az érintettek oly sok jelét mutatják a felelőtlen viselkedésnek! A kritikát/bírálatot inkább a jól működő gépezetben való zavarkeltésnek, s nem a fejlődés kiindulópontjának tekinti, így biztonságosabbnak tűnik az emberek rendszer iránti lojalitásának megerősítésébe fektetni az energiát.

Így tehát fontos a tolerancia benyomását kelteni. Ugyanakkor a sokféleséget a normától való eltérésnek tekintik: kezelésének célja a magasabb szintű konformitás elérése.

Jellemző megjegyzések:

„Ez már el van döntve. Következő kérdés?”

„Nem értem, hogy miért nem szeretik ezt az új eljárást. Pedig a legutóbbi tantestületi értekezleten részletesen ismertettem.”

„Úgy tűnik, hogy nem értesz egyet ezzel. Talán nem fejeztem ki magam elég világosan.”

3. szakasz

Itt néhány fontos lépést tettek a demokratikus irányítás bevezetése érdekében:

A vezetés az érintettek igényeit a felsőbb hatóságok igényeihez hasonló fontosságúnak tekinti, és szövetségeket köt különböző nyomásgyakorló csoportokkal.	A felelősséget viselők teljes cselekvési szabadságot kapnak, de csupán nagyrészt perifériális területeken: még mindig az alaptervékenység zavartalan folytatása jelenti az elsődleges célt.	A vezetés valóban a felelősség megosztásának irányában dolgozik – ám ez valószínűleg csak a „könnyű” területeken valósul meg (ünnepélyek, órarenden kívüli tevékenységek stb.).	A sokféleség tudata; a cselekvés a könnyebb esetekben (például iskolai kiadványok) demonstrálja a sokféleséget; diszkriminációellenes szabályok léteznek; elismerik a vallási sokféleséget; a felvételi politika a befogadásra épül; a sajátos tanulási igényeket kielégítik, és elősegítik az egyenlő esélyeket a háttértől vagy a nemtől függetlenül. A tanítás és a tantervek azonban kevésbé veszik figyelembe a sokféleséget.
--	---	---	--

Őnök mindenekelőtt az alapvető értékek, így például az emberi jogok mellett vállalnak elkötelezettséget. A vezetés elsősorban célokra összpontosít, és nem előírásokra. A fontos döntéseket csak az érintettekkel folytatott konzultációk után hozzák meg. A döntések – amennyire lehetséges – konszenzusra épülnek. Az iskolavezetés és a nevelőtestület szavakban és cselekedetekben egyaránt bizonyítja, hogy a diákok véleményét figyelembe veszik. Az érintettek központi kérdésekkel kapcsolatos valódi befolyásának fontossága minden (iskola)politikai dokumentumban nyilvánvalóvá válik. A bizalom kulcsfontosságú kifejezés. A szabályok és a napi feladatok inkább kötelezettségekben, s nem tilalmak formájában fejeződnek ki.

Az iskola vezetői azt is alapvető jelentőségűnek tartják, hogy meggyőzzék a diákokat a demokrácia valódi értékéről. Ennek egyik módja az, ha a diákok döntési jogkört kapnak, legalábbis a könnyebb területeken (ünnepélyek, órarenden kívüli tevékenységek stb.). Az iskolavezető még mindig óvatos, hogy ne adjon túl sok hatalmat a diákok és a tantestület kezébe.

A sokféleség tiszteletben tartását természetesnek veszik. A sokféleséget elfogadják, és különböző intézkedéseket tesznek a teljesebb megértés és a (hátrányok) ellensúlyozása érdekében.

Jellemző megjegyzések:

„Az iskolaudvar felújítása előtt konzultálnunk kell a gyerekekkel. Ebben ők a szakértők.”

„Az iskolatanács képviselői új iskolai szabályzatra vonatkozó javaslatot terjesztenek be a következő tantestületi értekezletünkön. Igazán érdeklődéssel várják, hogy megismerjék a véleményünket.”

Az önök iskolájának a 3. szakaszba történő eljuttatása nem túl kockázatos vagy bonyolult feladat, feltéve, ha a valamennyi érintett részvételhez való jogának önök általi támogatása a demokratikus értékekbe vetett őszinte és mély meggyőződésre épül, továbbá ha a gyerekeket tiszteletre méltó alanyoknak tekintik, és nem hasznos kompetenciákkal megtöltendő üres edényeknek (vagy akár olyan birtokunkban lévő, szerethető tárgyakként, akiket szándékaink, s nem saját akarataik szerint alakíthatunk). (Ez a túlzottan védelmező megközelítés az egyik leginkább csábító módszer a gyermekek önállóodásának megakadályozására, mivel a látszólagos kedvességben és gondoskodásban gyökerezik).

4. szakasz

A vezetés a különböző szintek közötti konszenzus/bizalom/hit kiépítésén dolgozik, hivatalosan elismeri az érintettek érdekeit, és saját tapasztalatait használja a politikai döntések befolyásolására.	Mind a formális, mind, pedig az informális konzultáció rendszeres és strukturált információáramlást eredményez.	A felelősségi körök megosztása még a bonyolult területeken is (kölségvetés, tanterv, stratégiai tervezés, iskolai tanárképzés, önfeljesztés, értékelés, tanítás stb.).	A vezetés biztosítja, hogy a sokféleséget egyfajta előnynek/hozzáadott értéknek tekintsék és használják az iskolairányításban. A sokféleség plusz-/kiegészítő kompetenciát ad a diákok számára, az iskolát, pedig vonzóbbá/jobba teszi (magasabb lesz a státusa). Pozitív intézkedéssel teszik lehetővé a sebezhető csoportok számára a teljes hozzáférést és részvételt.
--	---	--	---

Amikor eljuttattuk iskolánkat a 3. szakaszba, rövidesen rájövünk, hogy az általunk végrehajtott bizonyos változtatások nagyrészt felületi beavatkozások voltak, még akkor is, ha a munkával kapcsolatos elégedettség szintje nőtt a tantestület tagjai körében és a diákok között is, a vandalizmus pedig csökkent. Most arra van szükség, hogy szisztematikus munkát végezzünk olyan értékek terén, mint például a kölcsönös tisztelet, a jogok és kötelezettségek és, mindenek felett, a bizalom.

<p>A bizalom az az elem, amely talán a leginkább szükséges a demokratikus iskola céljának eléréséhez. Oktatási rendszereinket a bizalmatlanság jellemezte és jellemzi még ma is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bizalmatlanság a tekintetben, hogy a diákok képesek saját tanulásukért felelősséget vállalni; • bizalmatlanság a tanár azon képességét illetően, hogy jó eredményeket érhet el nyitott tanulási helyzetekben, melyeket nagyobb fokú tantervi szabadság és autonómia jellemez; • bizalmatlanság az iskolák azon képességében, hogy demokratikus környezetet teremtenek a jobb autonómia révén; és • bizalmatlanság valamennyi olyan oktatási intézmény iránt, melynek irányítása nem tantervi előírások és szabályok útján történik. <p>Csak akkor lehet sikeres az iskola tanulóközösségi funkciójának megreformálására és újragondolására irányuló kísérlet, ha a bizalmat alapelvvé tesszük az oktatási rendszerekben, s az látható módon megjelenik valamennyi szinten, az oktatáspolitikai kialakítótól az iskolákon át a gyakorló pedagógusokig.</p>

Valószínűleg jó adag optimizmusra és pozitív jövőképre is szükségünk van. Ön folyamatorientált, hosszabb (idő)távú perspektívával rendelkező munkát kell, hogy végezzen. A perspektíva más értelemben is kiszélesedik: iskolavezetőként ön az egész társadalom, s nem pusztán a saját iskolája fontos tényezőjének tekintheti magát.

A 4. szakaszban az iskolát a demokratikus értékek fontos hordozójának tekintik. Nyitott iskolát látunk, amely rendszeres kommunikációt folytat a felsőbb hatóságokkal, hogy megfelelő alapokat nyújtson számukra a jövőbeli döntésekhez. Az iskolában ritkán hajtanak végre jelentős változtatásokat bármely területen a többség akarata ellenére. A kompromisszum, a próbaidőszakok és az ismételt megfontolások szokásos eljárásokká váltak. A szabályokat és az előírásokat az érintettek alkotják meg. A vezetés felelőssége abban áll, hogy mindehhez hozzájáruljon szaktudásával és, mint mindenki más, személyes véleményével és tapasztalatával. A vezetés hatalma/tekintélye szakmai és személyes kompetenciákon és nem rangon alapul.

A szervezeten belül és a környező társadalomban érdekelt felek körében rendelkezésre álló összes kompetencia értékelését fontosnak tekintik.

Különleges érdemnek számít a diákok és a tantestületi tagok számára, ha aktív részt vállalhatnak az iskola irányításában. Az iskolatanácsok vagy iskolaszékek diákképviselői speciális képzésben

részesülnek az értekezési eljárások terén. Ezen túlmenően saját költségvetést is kapnak.

A vezetőség értékeli és elősegíti a sokféleséget, ideológiai és stratégiai okokból egyaránt. Az iskolában jelen lévő nemzetközi légkör olyan többletcompetenciát nyújt a diákok számára, amit elszigeteltebb, homogén környezetben nem lehet megszerezni.

Jellemző megjegyzések:

„Az iskola olyan hely kell, hogy legyen, ahol a demokrácia valamennyi jó oldalát meg lehet élni. Aktív állampolgárokat kívánunk nevelni, akik építő módon cselekednek, és nem csak panaszkodnak.”

„A diákok a legjobb szakértők a saját tanulásuk terén.”

„A fiatalok nem nagyon különböznek a felnőttektől, de fiatalabbak, így más nézőpontból láthatják a dolgokat.”

5.2. Értékközpontú oktatás

Iskoláink általános célja nem csupán az ismeretek generációk közötti átadása; a legtöbb nemzeti tanterv az érintett társadalom számára alapvetőnek tekintett értékek együttesét is kifejezi.

Jellemző példa a Svéd Oktatási Törvény: A nemzeti iskolarendszer *„el kell, hogy lássa a tanulókat a szükséges ismeretekkel, és – együttműködésben az otthonnal – elő kell, hogy segítse felelős emberré és a közösség hasznos tagjaivá váló harmonikus fejlődésüket.”* Mennyire nyilvánvalóak tehát a demokratikus alapelvek és az emberi jogokhoz fűződő értékek az iskoláinkban végzett mindennapi munkánk során? Az iskolavezetők és a tantestület viselkedése többet árulnak el az uralkodó értékekről, mint a hivatalos útmutatók.

1. szakasz

Az iskolai tanterv nem fejezi ki a DÁN/EJO értékeit.	A hatóságok részletesen meghatározzák a tananyagot.	A tanítási módszereket a tanárok választják meg.	A tanterv konformitásra törekszik.	A tankönyvek a domináns csoportot/nézetet normaként, a kisebbségi értékeket pedig devianciaként jelenítik meg.	A lányok nem kapnak bátorítást, hogy hagyományosan „férfias” tárgyakat vegyenek fel.
--	---	--	------------------------------------	--	--

Az 1. szakaszban megfigyelhető, hogy az iskola elsőrendű feladata az olyan ismeretek és készségek átadása, mint például az olvasás és az írás. A „tudás” nagymértékben enciklopédikus jellegű. A rendet és a stabilitást az iskolán kívül és belül egyaránt fontos értékeknek tekintik, és homogén társadalmat tartanak kívánatosnak. Ezen értékeknek és a tudásról alkotott ilyen típusú nézetnek a közvetítésére jó módszer, ha szigorúan betartjuk a meghatározott órarendet, kevés teret engedve a tananyagon kívüli tevékenységeknek vagy új tárgyaknak. Csupán kisszámú eltérés figyelhető meg a nemzeti tantervhez képest. A fiatalok részéről nagy érdeklődést kiváltó korszerű jelenségeket lényegtelennek vagy alacsony tanulmányi/tudományos státusúnak tekintik, s ugyanígy a helyi környezettel és történelemmel kapcsolatos ismereteket is. A tankönyvek olyannak kell, hogy tükrözzék a társadalmat, amilyen az valójában. Nem az iskola feladata, hogy kísérletet tegyen az általánosan elfogadott értékek megváltoztatására. A „normális” vagy „természetes” szavakat a domináns viselkedés vagy a többségi csoportok leírásakor használják.

Az iskola inkább a tanításra, semmint a tanulásra összpontosít. A diákokat nem tartják képesnek saját tanulási módszereik megválasztására, s a tanár a diákokkal folytatott konzultáció nélkül tervezi meg a félévi munkarendet. Fontos a hatékony tanítás. Minél homogénebbek a tanulóink, annál könnyebb ezt megvalósítani.

Jellemző megjegyzések:

„A gyerekek nem kapnak megfelelő nevelést. Nem tanúsítanak tiszteletet.”
„Nagyon kevés filmet és TV-műsort lehet kulturális tevékenységnek tekinteni. Nem szükséges, hogy ezeket a dolgokat felvessük tanításunk során.”
„Meg kell őriznünk kulturális örökségünket.”

2. szakasz

A DÁN/EJO értékeit megemlíti a tanterv, de nem kötelező értelemben.	A diákok lehetőséget kapnak arra, hogy kifejezzék véleményüket.	A diákok a tanár által meghatározott bizonyos lehetőségek közül választhatják ki, hogyan dolgozzanak.	A speciális tanulási igényeket tudomásul veszik. Az eltérő kulturális háttérrel olyan hátránynak tekintik, amelyen lehet segíteni. Bizonyos intézkedéseket tesznek a sokféleség kezelésére.	Elfogult tankönyvek használhatók, de a nem megfelelő részeket figyelmen kívül hagyják.	Kinyilatkoztatások formájában üdvözlik a kisebbségi csoportokból jelentkezőket, de nem tesznek pozitív intézkedéseket a befogadás elősegítésére.
---	---	---	---	--	--

A 2. szakaszban megfigyelhető egy attitűdbeli változás, egy bizonyos nyitottság a demokratikus értékek és a diákok jogai iránt, amint az kifejeződik a hivatalos dokumentumokban is. Amikor a diákok véleményét figyelembe veszik, az elsősorban a tanár terveinek teljesülése érdekében történik. A diákok felhozhatnak olyan, a való életből származó példákat, melyek alkalmazhatók az iskolában tanultak kapcsán. A diákok érdeklődési területeit felhasználják, de csupán akkor, amikor azok kedvezőek a tanár számára, és csak egy adott terv kiegészítéseként vagy a motiváció növelésének eszközeként.

Tiszteletben kell tartani a tanár által megválasztott tanítási módszereket. A tanárok rendelkeznek szakmai ismeretekkel, a diákok, pedig nem. Amikor a diákoknak választási szabadságot biztosítanak, a fő cél az, hogy kedvet csináljanak nekik bármilyen témához, amit a tanár kiválasztott számukra.

Fontos a kulturális vagy más különbségek lehető legnagyobb mértékben történő kiegyenlítése. A meghozott intézkedések célja a többséghez való alkalmazkodás, és nem a befogadás elősegítése. Még mindig a többségi értékek jelentik a normát. Tekintetbe veszik a testi/fizikai akadályokat és bizonyos tanulási korlátokat/fogyatékosságokat. A kulturális /társadalmi /etnikai sokféleséget a lehető legnagyobb mértékben figyelmen kívül hagyják.

A stabilitás fontos, és könnyebb fenntartani azt egy homogén társadalomban. Az eltérő típusú tanulók és tanárok ezt felboríthatják, így ha el is fogadnak jelentkezőket a kisebbségi csoportokból, aktív erőfeszítéseket nem tesznek a toborzás bázisnak bővítésére.

Jellemző megjegyzések:

„Mielőtt jogikat követelnék, a diákoknak meg kell mutatniuk, hogy képesek

kötelezettségeket vállalni és betartani.”

„A demokráciát a társadalomtudományi és történelemórákon tanítják.”

„Én vagyok a szakértő.”

„A más kultúrákból származó tanulók érdekesek.”

„Nézzük meg, hogy ezzel kapcsolatban mi a női vélemény.”

3. szakasz

A 3. szakasz valódi változást jelent. Itt a magatartásminták sokkal nagyobb összhangban vannak a szakpolitikai dokumentumokban kifejtett értékekkel.

A DÁN/EJO értékei a tanterv első bekezdésében, az oktatás egészére érvényes alapvető elemként szerepelnek. A helyi iskolapolitika hangsúlyozza az emberi jogok tiszteletben tartásának fontosságát.	A tanárokat arra ösztönzik, hogy vonják be a diákokat a tanítási folyamatba. A tanárok és diákok közösen terveznek. Lehetőség van egyéni választások megtételére is.	A tanterv valamennyi tanuló számára megfelelő.	Elfogult tankönyvek használata nem megengedett.	A kisebbségek eredményeit és sajátos kulturális jellemzőit felismerik és értékelik.
---	--	--	---	---

A 3. szakaszban járó iskolában dolgozó tanárok számára az emberi jogokhoz fűződő értékek iránymutatást jelentenek a mindennapi munkában. A demokráciát nem különálló tantárgyként tanulják, hanem egy sor, különböző szituációban gyakorolják. A kritikai és elemző gondolkodás fontos kompetenciák, melyek számos téma keretében elsajátíthatók.

A tanárok és iskolavezetők nem a tanterv rabjai. A diákok igényeit és érdekeit figyelembe veszik a kurzusok és tanórák megtervezésekor. A szabályok nyitottak és nem túlzottan részletesek. A jogok mindig kötelezettségekhez kapcsolódnak. A magas szintű demokráciával és a tantestület, valamint a diákok fokozott szerepvállalásával működő iskola nem szabályok nélküli iskolát jelent!

A vezetők, és a tantestület értékeli a sokféleséget, és felhasználja azt a tanulók társas kompetenciáinak erősítésére, illetve viszonyítási rendszerük bővítésére. A domináns kultúra leírásakor a „normális” vagy „természetes”, illetve a kisebbségek jellemzésekor a „különös” szavak használata helyett a tanárok ügyelnek arra, hogy a meglévő eltéréseket egyenlő kifejezésekkel mutassák be.

Jellemző megjegyzések:

„Megtiszteltetés számunkra, hogy a szülők megbíztak bennünket gyermekeik nevelésének feladatával.”

A diákjainkért vagyunk itt.”

„A globalizáció csak most kezdődött. Diákjaink a legtöbb hasonló korú fiatalnál felkészültebbek lesznek a jövő társadalmában való életre.”

4. szakasz

A DÁN/EJO értékei nem csupán a kinyomtatott tantervben fejeződnek ki, de az iskolai élet működésének alapvető és központi elemét jelentik. Az iskola szellemisége az egyenlőségben és az emberi jogok tiszteletében gyökerezik és lélegzik: az iskolavezetők a demokrácia és az egymás iránti tisztelet megtestesítői.	A diákokat elismerik saját tanulásuk szakértőiként.	Az iskolavezetők cselekvésben és szavakban egyaránt tisztelettel és nyíltan fordulnak a sokféleség felé.	Amennyiben nem áll rendelkezésre elfogulatlan tananyag, az iskola kidolgozza saját tananyagait.	A sokféleség kezelésének elsajátítását valamennyi diák és tanár vonatkozásában értékes pluszkompetenciának tekintik.
--	---	--	---	--

Ebben a szakaszban már nincs szükség az értékek további meghatározására. A demokratikus állampolgárságra és az emberi jogi értékekre való nevelés áthatja az egész iskolai életet.

A tiszteletlen vagy más módon etikátlan tendenciák bármely jelét komolyan veszik. A diákok rendszeresen értékelik a tanítási eljárásokat, illetve a saját munkájukat is. Az iskola időt és erőforrásokat fektet a sokféleségből és a sokféleségről való tanulásba. Az általános jövőkép optimista.

Jellemző megjegyzések:

„Nem győzők azon csodálkozni, hogy mennyire okosak és érettek a diákjaink. Micsoda különbség ahhoz képest, amikor én jártam iskolába!”

„Amikor diákjaink befejezik az iskolát, tudni fogják, hogy mi a legjobb a számukra és a körülöttük lévők számára. Kritikus módon állnak majd a világhoz, és nem manipulálhatók könnyen.”

„Fejlődünk, de még mindig sokat kell tanulnunk.”

5.3. Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság

Az együttműködés, a kommunikáció és a szerepvállalás alapvető értékek⁴, amennyiben az iskola valóban joggal kívánja azt állítani, hogy diákjait demokratikus állampolgárságra neveli. A demokrácia működéséhez jó kommunikáció szükséges. Egy demokrácia aktív állampolgárainak a dolog természetéből adódóan szerepet kell vállalniuk, és meg kell tanulniuk az együttműködés, a tárgyalás és a kompromisszum készségeit. Jogaikkal kötelezettségek is együtt járnak. Ezek egyike az aktív részvétel, egy másik, pedig a tolerancia gyakorlása kell, hogy legyen a sokféleség értékelésének részeként: itt tehát ismét megjelenik az Európa Tanács három DÁN alapelve közötti kölcsönös kapcsolat.

Természetesen elvárhatjuk, hogy ezek az értékek látható és kézzelfogható módon jelen legyenek egy iskola működésében. Éppúgy, ahogy az aktív állampolgárok saját közösségükben szerepet vállalnak – s ahogy a tanulóktól elvárható, hogy aktív szerepet vállaljanak a demokratikus iskola közösségében – egy iskolától, amely azt vallja magáról, hogy demokratikus, elvárható, hogy aktív szerepet játsszon tágabb értelemben vett közösségében.

⁴ Lásd a II. mellékletben a DÁN értékeket.

Vannak azonban olyan erők, melyek az ilyen demokratikus szerepvállalás ellen hathatnak. Minden bizonnyal helyes, hogy az iskolák jelentős teret kapnak az önállóságra. Az 1. kulcsterület korábbi tárgyalásakor foglalkoztunk azzal, hogy az iskolavezetésnek milyen mértékben kell az iskola, a diákok és más érintettek legjobb érdekei szerint cselekednie, esetenként enyhítve a kormány vagy a társadalom felől érkező külső nyomások hatását. Ugyanígy eljöhethet az idő, amikor az iskola meg kell, hogy védje magát a közösség olyan nyomásgyakorlásaitól, melyekről úgy érzi, hogy legjobb érdekei ellen hatnak. Meglehet, hogy ez természetes feszültség, amely mindig jelen van egy demokráciában, s így nincs benne semmi rendkívüli. Napjaink Európájában azonban számos országban jelentős nyomás nehezedik az iskolákra a tekintetben, hogy egyfajta oktatási piacon belül működjenek. A piaci erőket és az iskolák közötti aktív versengést az iskolák fejlődése és a színvonal/követelmények emelkedése irányába mutató hatékony eszközöknek tekintik.

1. szakasz

Az iskolának bizonyítania kell, hogy jobb a többinél, és így a diákoknak is bizonyítaniuk kell az iskola előtt.	A vezetés pusztán az iskola érdekeire és zavartalan működésére koncentrálnak; ezeket mindenek felett meg kell ővni.	Az iskola helyteleníti a szülői szerepvállalást vagy konzultációt: az intézmény a szakértő.	Az iskola tájékoztatja a szülőket saját programjáról.	A „kivülállókot” nem támogatják abban, hogy szerepet vállaljanak az iskolában.	A többi intézményt versenytársnak tekintik: a sikeres gyakorlatot megőrzik az iskolán belül.	A nemek közötti egyenlőség elősegítését nem tekintik az iskola feladatának: a lányok dolgoz, hogy erőfeszítéseket tegyenek. A kisebbségi vagy hátrányos helyzetű csoportokra úgy tekintenek, hogy azok nagy valószínűséggel csökkentik az iskola színvonalát, s így fenyegetést jelentenek.
---	---	---	---	--	--	---

Az iskolára nehezedő az irányú nyomás, hogy versenyezzen, és jobb teljesítményt nyújtson szomszéd iskoláknál, egyfajta elszigetelődés és protekcionizmus kialakulását eredményezheti, melynek, azt gondolhatnánk, nincs helye egy egészséges demokráciában. E nyomás alatt az iskola a diákok magas szintű eredményeit nem annyira az érintettek számára fontos célnak, mint inkább az intézmény túlélése szempontjából létfontosságú törekvésnek tekintheti. Ilyen körülmények között az iskola előnyben fogja részesíteni a megbízható, kiszámítható és szorgalmas gyermekek felvételét, míg a hátrányos környezetből vagy kisebbségekből származó gyermekeket potenciális kudarcforrásoknak tekinti, akik az állami vizsgák során kockázatot jelentenek az iskola sikeres eredménymutatóinak megtartásában.

Ugyanez a nyomás elveheti az iskolák kedvét attól, hogy szerepet vállaljanak a bevált gyakorlat és a szakmai tapasztalatok más iskolákkal való megosztásában. Amennyiben az adott iskola tanítási és tanulási stratégiái sikeresnek bizonyulnak, erős motiváció alakulhat ki a tekintetben, hogy ezeket titokban tartsa: a más iskolákban dolgozó tanárok versenytársak, és nem kollégák lesznek. Ilyen körülmények között az iskolán kívüli más szervezetekkel vagy egyénekkkel, vállalatokkal vagy civil szervezetekkel kialakított kapcsolatok valószínűleg inkább az iskola valamely anyagi előnyének megszerzése érdekében, s nem a valódi partnerség vagy demokratikus együttműködés céljával jönnek létre.

Számos oknál fogva, tehát, az iskola önállóságra való törekvése akár azt eredményezheti, hogy inkább hátrafelé, semmint előre halad majd a demokrácia útján.

Az 1. szakaszban egyfajta ostrommentalitás jellemezheti az iskolát. Az iskola úgy érzi, hogy saját érdekei mindenek felett állnak, és a külső hatások (beleértve a szülőket is) valószínűleg csak kárt okozhatnak, ugyanis ezek a külső tényezők a legjobb esetben nincsenek tudatában az iskola valódi szükségleteinek és céljainak, a legrosszabb esetben, pedig riválisokká válhatnak, akik profitálnának az iskola estleges meggyengülésére nyomán.

A diákokat is folyamatosan emlékeztetni kell arra, hogy az iskolájuk jobb, mint az összes többi, és nekik méltónak kell bizonyulniuk arra, hogy ott tanuljanak. A sokféleség kérdése nem merül fel. Nem az iskola feladata az, hogy elérje a hátrányos helyzetű csoportokat és a kisebbségeket, ugyanis az ilyen gyerekek negatív hatást gyakorolhatnak az iskola oktatási eredményeire, s így veszélyeztethetik a státusát.

Jellemző megjegyzések:

„Az iskola érdekei az elsők.”

„A diákok meg kell, hogy feleljenek az iskola követelményeinek: nem fordíthatunk időt és energiát azokra, akik nem képesek erre.”

„Nincs szükség mások beavatkozására: az iskola tudja a legjobban.”

2. szakasz

Az iskola kiválóságot vár a diákjaitól, elsősorban azért, hogy saját státusát javítsa.	Bizonyos értelemben felismerik, hogy az iskola egy nagyobb közösség része, de ahhoz nem vagy csak kismértékben kapcsolódnak.	Az iskola tudja, hogy a diákokért van, és bizonyos mértékig szüleikért is, de semmilyen szempontból nem tekinti őket partnereknek.	Elismerik, hogy a diákok és szülők érintettek, de nem résztvevőkként, hanem inkább az iskola mindentudásának alanyaiként.	Az iskola kapcsolatot tart a partnerszervezettel, de gyanakodva néz rájuk, és valójában csak anyagi támogatást akar.	Az iskola kész a bevált gyakorlat nyilvánossá tételére, de eközben státusa növelésére, s nem a szaktudás megosztására törekszik.	Az iskola passzív a nehezen elérhető vagy kisebbségi csoportokkal szemben: úgy gondolja, ezen csoportok felelőssége, hogy részt vegyenek az iskola életében, ha akarnak.
--	--	--	---	--	--	--

A 2. szakaszban valószínű módon arra törekszünk, hogy látható legyen szerepvállalásunk a közösségben. Így jól fest, ha különféle közösségi csoportok használhatják az iskola létesítményeit. Fontos a szülőkkel és a családokkal való kommunikáció: az iskola szívesen tájékoztatja őket arról, hogy mit vár el tőlük, de nem igényli a visszacsatolást. Amennyiben ön vállalkozó természetű ember, kapcsolatokat alakíthat ki a helyi üzleti vállalkozásokkal. Az üzleti szférától érkező, némi pénzt hozó támogatás vonzó gondolat: addig igazán „hasznos”, amíg a vállalkozások nem igényelnek valamit cserébe.

Ön büszke az iskolában megvalósított néhány kiváló tanítási elképzelésre: az általuk nyert nyilvánosság növeli az iskola státusát. Lehetséges azonban, hogy nem akar túlzott részletességgel beszélni róluk: nincs értelme mindent kiadni, ráadásul az a szomszédos iskola csaknem olyan jó eredményt ért el a múlt évi vizsgákon, mint önök.

Nagyon örül, amikor kisebbségi csoportokból származó tanulók jelentkeznek az ön iskolájába. Figyelmeztetni kell azonban őket, hogy milyen keményen kell dolgozniuk a beilleszkedésük érdekében.

Jellemző megjegyzések:

„Mindig gondoskodunk arról, hogy a szülők pontosan tudják, mit várunk el.”

„Az iskola érted van: ne hagyd cserben.”

„Szívesen vesszük a vállalati támogatást.”

„Üdvözöljük a kisebbségi csoportokból érkező szorgalmas tanulókat.”

3. Szakasz

A tanárok és a diákok nyomás alatt vannak – magas szinten kell, hogy teljesítsenek, részben a tanulók érdekében, de fél szemmel a konkurenciát is figyelve.	Az iskola részt vesz a közösségi tevékenységekben, és támogatja is azokat, de belső működésébe nem vonja be a közösséget.	Rendszeres kapcsolat áll fenn a diákok szüleivel és családjaival; az iskola szívesen veszi és kikéri a véleményüket.	Erőtéljes az információáramlás az iskola felől, és szívesen veszik, ha a szülők elmondják véleményüket. Az iskola kapcsolatot tart fenn szervezetekkel, akik szívesen látott vendégek, különösen mint szakértők, akik előadást tartanak vagy tanácsokat adnak a diákoknak.	Az iskola örömmel osztja meg a bevált gyakorlatot más iskolákkal és szakemberekkel.	Az iskola jelentős erőfeszítéseket tesz a kisebbségi és a nehezen elérhető csoportok megszólítására, illetve a körükből való diákok és tanárok fölvetelére, valamint azok iskolai kultúrába való beilleszkedésének és ottani sikerességének elősegítésére.
---	---	--	--	---	--

Ebben a szakaszban ön büszke arra, hogy iskolája milyen mértékben éri el a helyi közösséget. Nagyszerű látni, hogy oly sok diák vesz részt a közhasznú tevékenységek különböző formáiban: az időseknek szervezett karácsonyi ünnepségek olyan csodálatosak!

Ön igyekszik lehetőséget adni a szülőknek, hogy kifejthessék véleményüket a gyermekeik számára nyújtott oktatásról – bár sajnálatos, hogy oly sok ötletük igazából nem megvalósítható. Mégis, jó dolog beszélgetni velük.

Egy másik erősség abban áll, hogy ön meghívja a szülőket, a helyi vállalkozásokat és a közösségi vezetőket, jöjjenek és osszák meg tapasztalataikat és ismereteiket a tanulókkal. Az is nagyon jó, hogy a környékbeli iskolák tantestületeivel rendszeres találkozókat szervez, és megosztja velük a bevált gyakorlatra vonatkozó ismereteit. Az iskola, pedig aktívan keresi a kisebbségi és nehezen elérhető csoportoktól származó diákok jelentkezését, és segítséget nyújt nekik az iskolai kultúrába való beilleszkedés terén.

Jellemző megjegyzések

„Sok látogatót fogadunk az iskolában. A szülőket is mindig szívesen látjuk.”

„Határozottan támogatjuk a sokféleséget.”

„Elvárjuk a tanulóktól, hogy magas színvonalon teljesítsenek – és nagyon örülünk, amikor ez sikerül nekik.”

4. szakasz

A kiválóságra a diákok érdekében van szükség: valójában ez az iskola és a közösség számára egyaránt előnyökkel jár.	Valamennyi érintettet és magát a közösséget is úgy tekintik, mint aki hozzájárul az iskola sikeréhez, ugyanakkor részesül annak előnyeiből.	Az iskola valamennyi érdekelt felet és partnert értékes közreműködőnek s az előnyök potenciális haszonélvezőjének tekint: ez több mint partnerség, ez valódi demokratikus elkötelezettség.
---	---	--

Ezen a kulcsterületen a DÁN három alapelve nagymértékben összeolvad: amikor az együttműködés, a kommunikáció és a szerepvállalás demokratikus értékei beágyazódnak az iskola életébe, ellensúlyozzák a verseny negatív hatásait. Ebben a szakaszban összeállnak a dolgok. Amint a táblázat mondja, az iskolába látogatók partnerek a közös tevékenységben, valamennyi érintett javát szolgálva. A közösségben való és a közösség általi szerepvállalást teljes mértékben kétirányú folyamatnak tekintik, mely mindenki számára előnyökkel jár.

Az iskola bízik abban, hogy diákjai kiváló eredményt érnek el (és segíti is őket ebben), ez a bizalom az intézmény státusa szempontjából is előnyös, de nem ez az elsődleges motiváció, mivel az iskola nagyon is tisztában van azzal, hogy léte és munkája a tanulókat és a szélesebb közösséget szolgálja.

Jellemző megjegyzések:

„Mindannyian részesei vagyunk ennek.”

„Együtt dolgozunk: mi adunk az iskolának és az iskola visszaad nekünk.”

„És nézzék csak, hogy tanulóink milyen kiválóan teljesítenek a vizsgákon!”

5.4. Tanulói fegyelem



Diáktanács a Wolverhamptoni Gimnáziumban

Továbbra is a fegyelem megőrzése okozza a legnagyobb félelmet az olyan iskolák és tanárok számára, amelyek/akik nem tudják, hogy mi lesz az eredménye a demokrácia irányába való elmozdulásnak. Attól tartanak, hogy a tanulók – ha szót kapnak – fegyelmezhetetlenné válnak; minden utasítással vitatkozni fognak; aláaknázzák majd az iskola tekintélyét; káoszba torkollik az iskola egész működése.

A demokratikus tapasztalat épp ennek az ellenkezője, de ez itt nem az érvelés helye. A három alapelv követésekor a táblázat rácsozata itt kevésbé különül el, mint a többi kulcsterület esetében, mivel a különböző elemek együttes hatásként érvényesülnek. A négy szakasz itt valójában bizonyos mértékig előre jelezhető, s a másik három kulcsterület megállapításaiból következik.

1. szakasz

Az iskola vezetése állapítja meg és érvényesíti a szabályokat – akkor is, ha a diákok egyértelműen nehezményezik vagy ellenzik azokat.	A szabály az szabály, és nincs lehetőség az eltérő kultúrák, hátterek vagy szükségletek figyelembevételére.
--	---

Ebben a szakaszban az iskola állapítja meg a szabályok összességét. A tanárok (vagy inkább az iskolavezetők) tudják a legjobban, hogy milyen szabályozás a leghatékonyabb. Ebben a kérdésben nincs vita. Nincsenek kivételek vagy mentségek (mint például a „különbözőség”) a szabályok be

nem tartására.

Jellemző megjegyzések:

„Tedd azt, amit mondtak – mert különben...”

„Nem érdekel, hogy ki vagy, ismered a szabályokat.”

2. szakasz

Az iskolavezetés állapítja meg és érvényesíti a szabályokat, de bizonyos reakciót vár a diákok részéről – és gyakran csalódik.	Az iskola bizonyos mértékig tudatában van a tanulók sokféleségének, és bizonyos szabályokat hozhat, figyelemmel a különbözőségekre (pl. ruházat vagy más vallási előírás betartása terén).
--	--

Őn azt akarja, hogy a tanulók felelősséget vállaljanak, és néha beszél is nekik erről. De ők mindig csalódást okoznak önnek.

Őn toleráns a különbözőséggel szemben: például nem okoz gondot önnek a vallási ünnepek megtartása. És egy olyan társadalomban, ahol kötelező az iskolai egyenruha, ön rugalmas a vallási előírások szerint öltözködő tanulókkal szemben.

Jellemző megjegyzések:

„Miért nem cselekszel felelős módon?”

„Miért okozol mindig csalódást nekem?”

„Ez egy toleráns iskola.”

3. szakasz

Bár az elérhető engedmények mértéke korlátozott, számos szabály a tanulói testülettel való egyeztetés és egyetértés eredményeként születik.	...és számos diák együttműködik, sőt segít a viselkedési szabályzat betartásában.	A kisebbségek részt vesznek a rendelkezésre álló konzultációban.
---	---	--

Határozottan érezhető, hogy – bár az iskola állapítja meg a szabályokat – jelentős tere van a vitának és a tárgyalásnak. A diákok szívesen vállalnak ebben szerepet, és kompromisszumok köttetnek. Az ilyen viták mindig biztosítják a kisebbségek nézeteinek meghallgatását. A felsőbb évfolyamok diákjai készek tekintélyi/felügyeleti szerepet vállalni a szabályok betartatása terén. Jó példát mutatnak a fiatalabb gyermekek számára.

Jellemző megjegyzések:

„Beszélhetünk erről – de tudjátok, hogy van egy határ.”

„Valakinek rendet kell tartania: ismeritek a szabályokat.”

„Beleszólhatunk a dolgokba.”

„Ellenőriztük, hogy a kisebbségi csoportok egyetértenek ezzel.”

4. szakasz

Az iskola teljes viselkedési szabályzatát és előírásait a tanulói testülettel lefolytatott konzultáció és tárgyalás alapján fogalmazzák meg, biztosítva valamennyi kisebbség teljes körű bevonását, a diákok pedig „jó állampolgárokként” és/vagy hatalmi személyekként (prefektusok/felügyelők) szerepet játszanak azok bevezetésében és betartatásában.

A szabályokat demokratikus módon határozzák meg – a meglévő csoportok vagy újonnan létrehozott fórumok részvételével –, és demokratikusan betartják azokat. Az iskola megfelelő

működése mindenkinek érdekében áll – amennyiben mindenkinek beleszólása volt annak megtervezésébe.

Amikor kialakul a kölcsönös tisztelet légköre a tanárok és a tanulók között, nem jelenik meg az „ők és mi” attitűdje, és a basáskodás is minimálisra csökken.

Jellemző megjegyzések:

„Ez a mi iskolánk: mi működtetjük.”

„Ez az iskola mindenkié. Mindenki számára jó kell, hogy legyen.”

6. Lépésről lépésre: Út a demokratikus irányítás felé

Hol is kezdjen hozzá? Miután felismerte, hogy a demokratikus irányítás az egyetlen járható út, meg kell határoznia, hogy hol akar elindulni. Az iskolaigazgatás számos szintéren valósul meg, formális és informális helyszíneken egyaránt. Az ön demokratikus irányításának szintje meglehetősen egyértelműen megállapítható abból, ahogyan a felsőbb szintű hatóságokkal, a tantestülettel és a diákokkal kapcsolatos formális eljárásokat intézi, de valószínűleg még inkább látható abból, ahogyan az informális kontextusokban fölmerülő ad hoc döntéseket kezeli a mindennapi munka során. Az ön személyes elképzelései; a napi feladatok intézése; a konfliktusmegoldás; a tanulókkal, tantestületi tagokkal és látogatókkal való informális találkozások bármilyen írásos nyilatkozatnál jobban tükrözik, hogy ön valójában mit értekel a legjobban. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a törvények és a szabályok nem fontosak vagy elhanyagolhatók.

Ebben a fejezetben ön gyakorlati tanácsokat talál arra nézve, hogy miképpen haladjon lépésről lépésre a tekintélyelvű iskolairányítástól a demokratikus iskolairányítás felé néhány olyan formális és informális folyamat esetében, melyeket egy iskolavezetőnek kezelnie kell. A kulcsfontosságú területek a következők:

1. **Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság/elszámoltathatóság**
2. **Értékközpontú oktatás**
3. **Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság**
4. **Tanulói fegyelem**

Bemutatjuk, hogy ez a négy kulcsterület hogyan tükrözi a demokratikus irányítást négy jellemző összefüggésben, formális és informális területeket egyaránt figyelembe véve.

Formális összefüggések

Az iskola egy intézmény, és sok tekintetben bürokratikus szervezet. Önnek, mint vezetőnek ismernie kell a szabályokat és eljárásokat, illetve azt, hogy ezek milyen hatást gyakorolnak az emberekre. Önnek tehát értekezleteket és különböző struktúrákat kell irányítania/működtetnie, illetve be kell töltenie formális vezetői szerepét. Ez nem feltétlenül kell, hogy az ön demokratizálási törekvései ellenében hasson, sőt éppen ellenkezőleg, a formális környezetek ugyanannyi lehetőséget kínálnak önnek a demokrácia terjesztésére, mint az informális alkalmak. A következőkben megvizsgálunk négy formális összefüggést, melyek keretében megjeleníthetők az ön attitűdjei és értékei:

Személyes pozíció

Helyi iskolaszék

Tantestületi értekezletek

Tanulók

Informális összefüggések

Az iskolában az igazgató soha nem léphet ki a vezetői szerepkörből; az ön mindennapi helyzetekre való reagálása mindig az említett szerephez kapcsolódó elvárások, és igények tükrében kerül megítélésre. Amit tesz, az fontosabb, mint amit hirdet. Hasonlóan, mint fent, megvizsgálunk négy informális összefüggést, ahol bemutatathatók az ön attitűdjei és értékei:

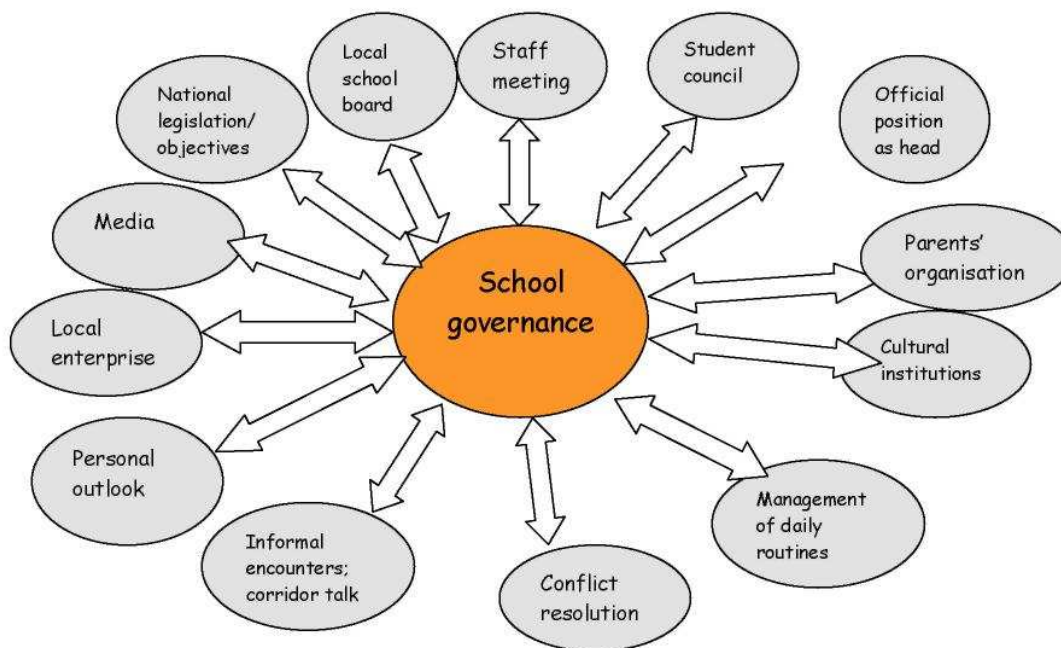
Személyes attitűd

Folyosói beszélgetés/informális érintkezés

Napi igazgatás

Konfliktusmegoldás

Az alábbi ábra bemutatja, hogy hányféle – formális és informális – színtere van az ön munkájának, melyeket lehetőségekként is felhasználhat. Gondolja ezt végig, majd lépjen tovább és fontolja meg, hogyan (és mely területeken) teheti meg a következő lépéseket:



School governance

Media
National legislation/objectives
Local school board
Staff meeting
Student council
Official position as head
Parents' organisation
Cultural institutions
Management of daily routines
Conflict resolution
Informal encounters; corridor talk
Personal outlook
Local enterprise

Iskolairányítás

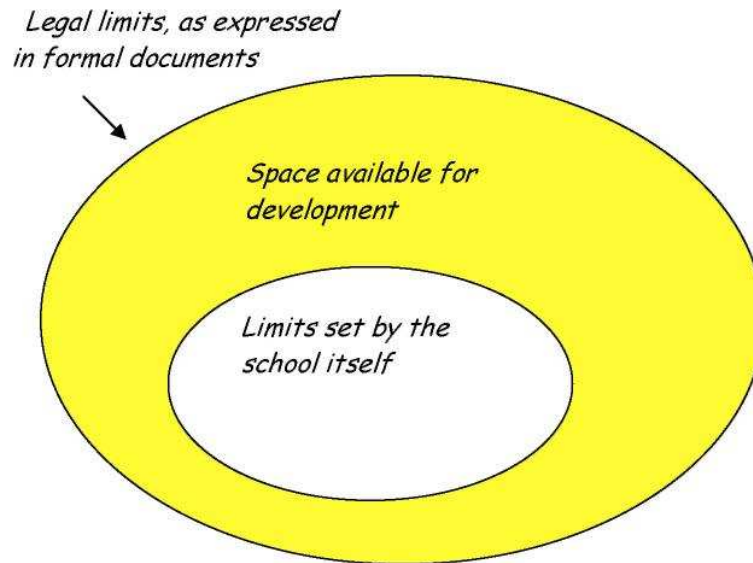
Média
Nemzeti jogszabályok/célkitűzések
Helyi iskolaszék
Tantestületi értekezlet
Diáktanács
Vezetőként betöltött hivatalos pozíció
Szülői munkaközösség
Kulturális intézmények
A napi rutinfeladatok kezelése
Konfliktusmegoldás
Informális találkozások; folyosói beszélgetés
Személyes attitűd
Helyi vállalkozások

1. Kulcsterület: Irányítás, vezetés, igazgatás és nyilvános felelősségre vonhatóság/elszámoltathatóság

Formális összefüggések

<p>Személyes pozíció</p> <p>Az iskolavezető az iskola hivatalos képviselője. Ebben a minőségében ön az oktatási rendszerben felfelé és lefelé is felelősséget vállal. Ezen túlmenően kezelnie kell az olyan erős nyomásgyakorló csoportokat is, mint például a szülői munkaközösség, a kulturális intézmények és a média. A célkitűzések gyakran egymással ellentétesek. Az, ahogyan ön ezeket az érintetteket kezeli, illetve az, hogy kiknek az érdekeit helyezi előtérbe, világosan jelzik az ön iskolairányítással kapcsolatos valódi demokratikus perspektívájának mértékét.</p>			
<p>Első lépés:</p> <p>Sem ön, sem mások az iskolában nem vonják kétségbe az ön tekintélyét, illetve az irányító testülettel szembeni lojalitását. Az iskola igazgatásának legerőteljesebb tényezői a jogszabályok és a pozíció. Hosszú távon ez egyáltalán nem kielégítő, így ugyanis nem mehet végbe fejlődés, és az ön vezetői szerepe főként szertartásos jellegűvé válik. Új vezetőként esetleg helyesnek találhatja, hogy ezen a szinten kezdje tevékenységét, de a magabiztosság növekedésével valószínűleg a nagyobb fokú önállóság irányába mozdul majd el. Végül is ön a vezető.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Összpontosítson egy területre: tanulmányozza az előírásokat a demokrácia szempontjából. Tegye fel magának a kérdést: Miért van ez a szabály? Adjon teret némi rugalmasságnak ott, ahol azt mindenki számára előnyösnek látja.</p>	<p>Személyes pozíció</p> <p>Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság/elszámoltathatóság</p>	
<p>Második lépés:</p> <p>Ön már mélyebben megérti a meglévő előírások mögötti gondolatokat. Nem ért egyet mindennel, de még mindig nehéznek találja a szabályoktól való eltérést, vagy bizonytalan a tekintetben, hogy miként értelmezze azokat.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Vitassa meg a jogszabályokat a kollégákkal; végezzen el egy tanfolyamot az oktatási jogszabályok területén. Ez esetleg nagyobb magabiztosságot adhat önnek a tekintetben, hogy felismerje, mely tényezőket tud befolyásolni. (Az iskolavezetők esetében értékes, de gyakran elhanyagolt előnyt jelent az alapvető jogi ismeretek megléte.) Tanulmányozza részletesen a hivatalos szakpolitikai dokumentumokat, és egyértelműbben nyilatkoztassa ki saját személyes értelmezését és álláspontját az egyes kérdésekben.</p>		
<p>Harmadik lépés:</p> <p>Szerepét az iskolát irányító hatóságok, és az érintettek közötti kapocsként értelmezi, és tisztában van azzal, hogy mindkettővel szemben egyaránt felelősséggel tartozik. Ez egyfajta nyomást és bizonytalanságot okoz, de egyúttal lehetőségeket nyit a változás irányába.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Összpontosítson arra, ami a legjobb az érdekelték számára. Tudja meg, hogy mit vár öntől mindkét oldal. Olvassa el a szakpolitikai dokumentumokat, és tegye próbára azok határait!</p>		

A határok tágabbak, mint ön gondolná! Gunnar Berg, az Uppsalai Egyetem (Svédország) oktatási tanszékének professzora ezt az alábbiak szerint ábrázolta:⁵



A hivatalos dokumentumokban kifejezett jogi határok
A fejlődés számára rendelkezésre álló tér
Az iskola által önmaga számára meghatározott határok

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

Helyi iskolaszék		Helyi iskolaszék	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság		
Az iskolairányítási rendszerek országonként eltérőek. A közoktatás legtöbb formáját tekintve a felelős testület a politikai többséget képviselő helyi iskolaszék/iskolafelügyeleti szerv. A magániskoláknál hasonló a helyzet. A helyi vagy regionális autonómia mértéke szintén országról országra eltérő, de az önállóság szintjétől függetlenül az iskolavezető felelősséggel tartozik valamiféle felsőbb hatóságnak.					
Első lépés: Az iskolaszékkel ⁶ fenntartott kapcsolataiban Ön rendszerint az előírásoknak megfelelő formális jelentésekre szorítkozik. A hierarchikus rendszer részeként taktikai megoldásokat kell alkalmaznia a hatóságokkal való érintkezései során. A nekik nyújtott információ jellemzően minimális mértékű, és alkalmanként elfogult. Az irányító testületeknek azt mondja, amit (ön szerint) azok hallani akarnak.	Próbálja ki ezt: Tájékoztatásában adjon teret az árnyalatoknak is. Ha még mindig kissé bizonytalannak érzi magát, próbálja meg a bírálatot az irányító testület hatáskörén kívül eső tényezőkre hátrítani. Ügyeljen arra, hogy a tájékoztatás a tényekre épüljön, és tegyen javító szándékú észrevételeket.				
Második lépés: Ön pontosabb képet ad az iskola életéről és a politikai döntések következményeiről. Az iskolaszéket partnernek, és nem pusztán egy magasabb közigazgatási szintnek tekinti.	Próbálja ki ezt: Amikor egy elavult vagy nem megfelelő szabály működési zavarhoz vagy abszurdításokhoz vezet, nagyon világosan tárja álláspontját az érintett hatóság elé, és kísérelje meg a következményekért való felelősség elhárítását.				
Harmadik lépés: A döntéshozókkal való érintkezései során az érdekeltekkel folytatott találkozóra és tárgyalásaira hivatkozik, és kimutatja azok kívánságai és szükségletei iránti határozott lojalitását. Vegye észre, hogy ön jobban ismeri az iskola aktuális helyzetét, mint az iskolaszék tagjai, és hogy ők is jobb munkát tudnak végezni, ha ön folyamatos és elfogulatlan tájékoztatást nyújt számukra.	Próbálja ki ezt: Hívja meg az iskolaszék tagjait az iskolába; találkozzanak az ön távollétében a tanulókkal és a tantestület tagjaival. Hívja meg a tanulókat az iskolaszékkel folytatott megbeszélésekre, és határozottan jelezze, hogy bár nagyra értékeli mindkét oldal véleményét, az ön fő feladata a diákok érdekeinek védelme. Tegye egyértelművé, hogy a diákokat egyenlő partnereknek tekinti ebben az ügyben.				

⁶ Az „iskolaszék” kifejezést itt azon irányító testületre vonatkozó általános meghatározásként használjuk, amellyel szemben az iskola vezetője elsődleges beszámolási kötelezettséggel rendelkezik.

Tantestületi értekezletek		Tantestületi értekezletek	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság		
Az iskolairányítás fontos eszköze a tantestületi értekezlet. Az értekezletek leszűkíthetők a tájékoztatásra, és gyakorlati problémamegoldásra szolgáló alkalmakra, ugyanakkor a közös értékek, az általános célkitűzések és a szerepvállalás megerősítésének eszközeként is tehetők.					
Első lépés: Mivel ön elsősorban a felsőbb hatóságokkal szemben tekinti magát felelősnek, a tantestülettel kapcsolatos szemlélete főként eszközszerű. Véletlenszerűen választ ki és ad át információkat, csupán kismértékben számítva az aktív részvételre. A fontos döntések kizárólag az ön felelősségi körébe tartoznak. Ez nehezen elviselhető teher lehet, de egyúttal az irányítás érzését is nyújtja önnek.	Próbálja ki ezt: Adjon gyakrabban és rendszeresebben tájékoztatást, legalább akkor, amikor nincs meg a kockázata a döntéseivel járó bírálatok vagy vélemények megjelenésének. A tantestület még jobb munkát végez majd a több információ birtokában.				
Második lépés: Rendszeressé tette, hogy bizonyos információkat megoszt másokkal a döntéshozás előtt. Ezen túlmenően, néhány kérdésben kikéri a tantestület véleményét. De az információáramlás még mindig csupán egyirányú, és minden döntés kizárólag az öné.	Próbálja ki ezt: Gondoskodik arról, hogy a tantestület tagjai az értekezlet előtt kellő időben érdemi tájékoztatást kapjanak, lehetőséget adva nekik a véleményalkotásra. Ön aktívabb hozzáállással hallgassa meg, amit mondanak, tárgyaljon, győzze meg őket. Legyen kész a kompromisszumra. Érveit személyes meggyőződésére, és ne a pozíciójára alapozza. Ne felejtse el, hogy az ön tanárai jól képzettek, és szakértelmük minden valószínűség szerint számos területen meghaladja az önét.				
Harmadik lépés: A rendszeres és őszinte tájékoztatásnak köszönhetően a tantestület aktív szerepet vállalhat a napirend meghatározásában és a döntéshozásban. Ön gondoskodik arról, hogy a tantestületi értekezleteket ne töltsék ki teljesen az olyan földhözragadt ügyek, mint például a másológépek vagy a mobiltelefonok. Ehelyett teret biztosít a pedagógiai és ideológiai eszmecserék számára. Ezenkívül lelkesítő előadók és szakértők is lehetőséget kapnak a megszólalásra. Időként diákok is meghívást kapnak a tantestületi értekezletekre, hogy kifejhessék véleményüket az ügyekről.	Próbálja ki ezt: A tantestülettel és a tanulókkal közösen alakítják ki iskolájuk jövőképét. E jövőkép alapján, valamint a tanterv politikai akaratával és szellemével összhangban közösen hozzák meg az összes fontos döntést. Sok olyan döntés, amelyet ön korábban saját maga hozott meg, mostanra már teljes mértékben a tantestület hatáskörébe tartozik.				

Diákok		Diákok	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság
A legtöbb nemzeti tantervben bekezdéseket találunk a tanulók azon jogáról, hogy részt vegyenek iskolájuk demokratikus folyamataiban; például diáktanács tevékenységében. ⁷ Bármit is mond azonban az előírás, nem lesz jelentős diákdemokrácia, ha az iskolavezető nem támogatja azt. Az a tény, hogy egyes diákok nagyon fiatalok, nem lehet mélység arra, hogy ne gyakorolják a demokráciát.			
Első lépés: Vannak iskolák, ahol nincs diáktanács, vagy ahol az a diákok többsége előtt ismeretlen, és ahol a tagokat nem tisztázott alapon választják meg.	Próbálja ki ezt: Hívja meg az összes érdeklődő diákot egy találkozóra. Adjon nekik tájékoztatást egy diáktanács létrehozásának lehetőségéről. Ezután várja meg, hogy mi történik.		
Második lépés: A diáktanács létezik, de nem különösebben tevékeny. Néhány diák működteti, de a diákok többsége általában nemigen vesz róla tudomást. A tanács tagjai nem kapnak elegendő információt a fontos kérdésekről, mely alapján komoly véleményt alkothatnának. Amikor megszólalhatnak, azt csupán kis jelentőségű ügyekben tehetik, mint például egy osztálytalálkozó menüje vagy a tanterem falának a színe.	Próbálja ki ezt: Ha igazán azt akarja, hogy a tanulók aktívak legyenek a formális demokratikus folyamatokban, támogatnia kell őket. Iránymutatásra, szisztematikus és átfogó tájékoztatásra, gyakorlati képzésre és erőforrásokra van szükségük: találkozóhelyre, bizonyos irodai felszerelésekre és a feladatok elvégzéséhez szükséges időre. ⁸ Ezenkívül, győződjön meg arról, hogy az iskolai demokráciában aktív szerepet vállaló tanulók elismerésben részesülnek erőfeszítéseikért.		
Harmadik lépés: A rendszeres és átfogó tájékoztatásnak köszönhetően mindenki véleményt tud alkotni és aktív szerepet tud játszani a demokratikus folyamatokban. A nevelőtestülettel és a diákokkal együtt alakítják az iskolájuk jövőképét. E jövőkép alapján, valamint a tanterv politikai akaratával és szellemével összhangban közösen hozzák meg az összes fontos döntést. Az a tény, hogy a végső felelősség még mindig az öné, nem retenti vissza önt túlzottan. A valódi demokratikus irányítás bizalomra épül.	Próbálja ki ezt: Az iskolában valamennyi fontos döntést az iskolai kormányzat hozza, ahol a diákok és a nevelőtestület egyenlő számban képviseltetik magukat. Az elemi iskolákban a szülők képviselői is szerepet játszanak. Az iskolavezető döntő szavazattal rendelkezik. Az iskolairányítás ilyen modellje ma még ritkán számít, de például a skandináv országok bizonyos iskoláiban megtalálható.		

7 „Diáktanács” alatt olyan diákcsoportot értünk, amely társaik képviselőjeként lép fel. Gyakran „iskolatanácsnak” is nevezik az ilyen testületet. A diáktanácsot az iskola vezetése támogatja.

⁸ További gyakorlati tanácsokat talál In: Trafford B., 2006, *Raising the Student Voice*, Leicester UK, Association of School and College Leaders (www.ascl.org.uk).

A demokratikus irányítás példája

Svédországban, Södertälje városában valamennyi felső középfokú oktatási intézmény rendelkezik helyi iskolaszékkal, melyben a diákok vannak többségben. Ez a testület például az alábbi dolgokban dönt:

- költségvetés, vagy legalábbis annak néhány eleme;
- felvétel;
- tanév beosztása és tanítási szünnapok;
- politikai dokumentumok;
- az iskola filozófiája.

Ezekben az iskolákban az iskolavezető némileg eltérő szerepet kap, egyfajta ügyvezető igazgatóként és közvetítőként működik, aki valóban demokratikus irányítási módszereket kell, hogy alkalmazzon!

Informális összefüggések

Személyes attitűd		Személyes attitűd	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság
A változás folyamatát önnek saját magán kell elkezdenie. Mik az ön ösztönzői?			
Első lépés: Az egyéni gondolkodás nem különösebben fontos. Az ön küldetése, hogy végrehajtsa azt, amit a felsőbb hatóságok elhatároztak. A szabályok ismerete a fontos. Amennyiben problémák merülnek fel, ott megoldásokat keres. A tanulókat a tanítás tárgyának tekintik.	Próbálja ki ezt: Tegye fel önmagának időnként a kérdést: Valóban van értelme ennek a szabálynak? Ha nincs, tehetek-e valamit? Egyúttal megkérdezheti magától, hogy miért akart iskolavezető lenni. Ez a munka többet kell, hogy jelentsen az oktatási jogszabályok gyakorlatba való átültetésénél.		
Második lépés: Elemzte és megértette a törvényalkotók szándékait. Lényegében egyet is ért azokkal. Látja a demokratikus irányítás értékét, valamint a diákok és szülei igényei kielégítésének szükségességét, de tisztában van a kockázatokkal és az akadályokkal is. Nem kíván felszabadítani olyan mechanizmusokat, amelyek ellenőrizhetetlennek bizonyulnak majd.	Próbálja ki ezt: Adjon időt magának a gondolkodásra: Mi az én elképzelésem? Miért van szükség a demokratikus irányításra? Miben állnak az előnyei? Hogyan tudom ezeket megvalósítani a mi iskolánkban? Keressen jó példákat és tanuljon belőlük, még akkor is, ha nem tudja azokat teljes mértékben alkalmazni saját iskolájára.		
Harmadik lépés: Ön meg van győződve arról, hogy demokratikus folyamatokat lehet és kell alkalmazni valamennyi szinten az iskolájában. A kérdés az, miképpen lehet mindenkét rávenni arra, hogy ossza ezt az elképzelést?	Próbálja ki ezt: Gondolkodjon stratégiai módon: elemezze, hogy hol tud néhány könnyű győzelmet aratni, és határozzon meg néhány kezdeti célterületet. Készítsen tervet a következő két évre, és tűzzön ki személyes célokat. Legyen türelmes!		

Folyosói beszélgetés/informális érintkezés		Folyosói beszélgetés/informális érintkezés	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság
<p>Kevés munkahely ad annyi lehetőséget az informális találkozásokra, mint az iskola, ahol rengeteg ember van viszonylag kis területen. Vezetőként sok ilyen időigényes érintkezést elkerülhet, ha az irodájában marad, de akár hasznosíthatja is ezeket az iskolájában kifejlesztendő demokratikus szellemiség megerősítésére.</p>			
<p>Első lépés: Egy több száz tanulóval rendelkező iskolában az igazgató nem beszél túl sokat az irodáján kívül a diákokkal, és valószínűleg a nevelőtestület tagjaival sem. A kapcsolatok az udvarias üdvözlésekre és a nem megfelelő viselkedés esetenkénti kijavítására szorítkoznak.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Látogassa meg a tanári szobát, a menzát és az iskolaudvart legalább naponta egyszer. Beszéljen az emberekkel, és menjen be a tantermekbe feladat vagy különösebb ok nélkül is. Ez nem kell, hogy naponta 20 percnél tovább tartson, de mindenképpen jó befektetés.</p>		
<p>Második lépés: Ön az iskolát járva valósítja meg az intézményvezetést. Mindenki tudja, hogy kicsoda ön, és a legtöbb arc az iskolában legalábbis homályosan ismerős az ön számára. A diákok személyként, s nem csak vezetőként tekintenek önre.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Ne habozzon szerepet vállalni a számos adódó szituációban. Vegyen részt a különféle összejöveteleken, mint például az osztályfőnökök által tartott szülői értekezleteken, vagy a matematikatanárok tervezési konferenciáján. Ha van valamilyen sajátos érdeklődési területe vagy képessége, használja ki előnyösen.</p>		
<p>Harmadik lépés: Elhatározott szándéka, hogy ahol csak lehetséges, alkalmazza a demokratikus irányítást. Gondoskodott arról, hogy tantestületének meghatározó tagjai támogassák döntéseit. Ez a bizonytalanabbak számára megkönnyíti, hogy belefogjanak az új módszerek kipróbálásába.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Minden alkalmat ragadjon meg elképzeléseinek terjesztésére és kifejtésére. Beszéljen, beszéljen, beszéljen: ismétlje meg mondanivalóját, és támogassa a helyes tendenciákat mindenütt, ahol ilyeneket talál. Alkalmazzon pozitív visszacsatolást és jutalmazást a jó folyamatok lendületben tartása érdekében. Ne fordítson túl sok energiát a jelentéktelen és megváltoztathatatlan kisebbségre.</p>		

Napi igazgatás		Napi igazgatás	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság		
Az iskolavezető idejének jelentős részét a rutinszerű, napi adminisztráció köti le, amit nem lehet elhanyagolni. Könnyen csapdába eshet azonban az ember az íróasztala mögött, annak tudatában, hogy ezeket a feladatokat el kell végezni, mégpedig jól. A papírok ott vannak ön előtt, könnyen megragadják az ön figyelmét, és a legtöbb esetben könnyen elintézhetőek.					
Első lépés: A nap nagy részét az adminisztratív rutinfeladatok és az ellenőrzés töltik ki. Mivel a teljes felelősséget ön viseli, önnek kell ellenőriznie, hogy minden helyesen történik.	Próbálja ki ezt: A rutinfeladatokból sokkal többet ruházzon át az adminisztratív személyzetre. Valószínűleg örülni fognak a kibővült felelősségnek. Vizsgálja felül a rutinfeladatokat; elképzelhető, hogy néhányuk elhagyása mellett is boldogul majd.				
Második lépés: Ön megtárgyalja a napi rutinfeladatokat az érintettekkel, és megnézi, hogy még mi egyebet lehet mások döntésére bízni. Ha ehhez további képzésre van szükségük, biztosítsa azt számukra.	Próbálja ki ezt: Gondoskodjon róla, hogy az adminisztratív személyzet soha ne felejtse el, kikért vannak önök, és vonja be őket a diákokkal kapcsolatos tevékenységekbe. Részletes utasítások helyett irányelvekben állapodjanak meg. A személyzet egyes tagjainak biztosítson nagyobb hatáskört annak érdekében, hogy ön a pedagógiai vezetésre összpontosíthasson.				
Harmadik lépés: A lehető legtöbb feladat átruházásával biztosította, hogy a minimálisan szükségesnél nem tölt több időt az íróasztalán tornyosuló papírokkal. A megfelelő dolgoknak ad prioritást: jogszerűség, általános célkitűzések, és hogy mi a legjobb a tanulóknak.	Próbálja ki ezt: Vegye természetesnek, hogy mindenkinek megvan a szándéka és a képessége arra, hogy helyes döntéseket hozzon. A rendszeres értékelések nagyrészt helyettesíthetik az ellenőrzést. Az ön vezetése, mint mindig, a bizalomra épül.				

Konfliktusmegoldás		Konfliktusmegoldás	Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság
<p>Valamennyi irányító testület tevékenységében ismétlődő feladatnak számít a konfliktusmegoldás, és az iskolavezetés sem kivétel ez alól. Az iskolavezetők számára bonyolítja a helyzetet, hogy az iskola nem csupán a diákok és a tantestület munkahelye, hanem egyúttal közhatóság is, amely hatalmat gyakorol állampolgárai egy része fölött. Ez, valamint a tény, hogy oly nagyszámú ember olyan sok időt tölt együtt ugyanazon a zárt területen, időről időre konfliktusokhoz vezet. A konfliktusmegoldás néha hivatalos formát ölt: a konfliktus, ha nem oldják meg idejekorán, formális és jogi eljárásokhoz vezethet, ami minden érintettnek csak kárt okoz.</p> <p>Fennáll annak a kockázata, hogy az iskolavezető a konfliktusmegoldó szerepébe merevedik, vagy hogy őt a tanárok a diákok megfélemlítésére használják. Ezt mindenképpen el kell kerülni. Az egyszerű szabálysértést oldja meg a tantestület, ne pedig a vezető. Az érintetteket ösztönözni kell arra, hogy párbeszéddel rendezzék a véleménykülönbségeket.</p>			
<p>Első lépés: Az iskola vezetőjeként ön dönt, és semmiféle tiltakozás nem segít, még akkor sem, ha utólag ön rájön, hogy a megoldása nem volt helyénvaló vagy igazságos. Az így megoldott konfliktusok azonban valószínű módon ismét felbukkannak.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Hallgassa meg mindkét felet, és a döntés előtt kérje ki javaslataikat. Ne féljen attól, hogy bizonytalannak látszik, és legyen kész ítéletének megváltoztatására, ha új körülmények merülnek fel.</p>		
<p>Második lépés: Ön másokat is bevon, mindenekelőtt a konfliktusban álló feleket, a probléma megoldásába. Ragadja meg az alkalmat, és mutasson jó példát a kölcsönös tiszteletről és felelősségről.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Vezessen be új gyakorlatot, például egyfajta diákbizottságot a konfliktusok feloldására. Hozzon intézkedéseket a konfliktusok megelőzésre, például bevonva a diákokat az iskolai rendszabályok megfogalmazásába.</p>		
<p>Harmadik lépés: Ön minden esetben kísérletet tesz a konfliktus alapját képező mechanizmusok felismerésére és magyarázatára. Vizsgálja meg a struktúrákat: a rossz magaviseletet részben okozhatják a megváltoztatható szervezeti vagy fizikai tényezők. Amennyiben rendszeresen ugyanazon típusú konfliktusok jelentkeznek, keresse meg a strukturális magyarázatokat: hogyan szervezik az órarendet, miként használják az iskola létesítményeit/felszereléseit, illetve van-e lehetőség az erőforrások újraelosztására. Mielőtt intézkedne, fordítson időt a konfliktus elemzésére, és ha szerkezeti változtatásokra van szükség, vonja be az iskolaszéket.</p> <p>Próbálja ki ezt: Győződjön meg arról, hogy az összes érintett fél tiszteletet mutat egymás iránt, és ha lehetséges, kölcsönös egyetértésre jut. A konfliktusokat legjobban az érintettek oldhatják meg. Vállaljon közvetítő szerepet, és törekedjen konszenzusra. Hatáskörét csak utolsó lehetőségként vegye igénybe.</p>			

2. Kulcsterület: Értékközpontú oktatás

A közös értékekkel rendelkező homogén társadalom már a múlté, ha egyáltalán létezett ilyen. Történelmileg visszatekintve, a közoktatás mindig a hatalmon lévők arra szolgáló eszköze volt, hogy bizonyos értékeket sulykoljanak állampolgáraikba. Manapság is ez a helyzet, de egy demokratikus társadalomban a fiatalabb generációknak átadni kívánt értékeket nyíltan és demokratikus folyamatok keretében határozzuk meg és tartjuk fenn. Ez a fejezet elsősorban a demokrácia, az emberi jogok, és a sokféleség tiszteletben tartásának értékeivel foglalkozik, valamint azzal a kérdéssel, hogy ezen értékek miként jelennek meg formális és informális összefüggésekben egy iskolában. Napjainkban kiemelt figyelmet fordítunk a diákok tanulmányi eredményeire, de nem szabad elfeledkeznünk az oktatás egy másik fontos szerepéről sem, azaz olyan értékek és társas kompetenciák előmozdításáról, amelyek a modern globalizált társadalomban való békés egymás mellett élés előfeltételét jelentik. Miután az előző fejezetekben foglalt elemzésekből ön megállapította, hogy a saját iskolájában megvalósuló oktatás során meddig jutottak a DÁN/EJO értékeinek közvetítésében, itt néhány tanácsot talál a



© Iskolatanácsok, UK, 2003

tovább lépéshez.

Formális összefüggések

Személyes pozíció		Személyes pozíció	Értékközpontú oktatás
<p>Első lépés: Az oktatás során nem fordítanak különösebb figyelmet a demokráciára vagy más értékekre, mivel a tanterv nem tartalmaz erre nézve kifejezett irányelveket. Az ön felelőssége az, hogy mindent a hatályos előírásoknak megfelelően tanítsanak.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tágítsa a látókörét: mit mondanak az értékekről az alkotmányos jogszabályok, az ENSZ egyezmények és hasonló dokumentumok? Ezen túlmenően, tudatosítsa önmagában a társadalomban végbemenő értékváltozásokat. Számos könyv áll rendelkezésre az e témával kapcsolatos elméleti ismeretek bővítésére.⁹</p>		
<p>Második lépés: Ön felismeri az irányú felelősségét, hogy nem csupán ismereteket és készségeket, hanem egyfajta értékrendszert is át kell adnia diákjainak. Felismeri azt is, hogy a diákoknak joguk van beleszólni abba, mi helyes és mi helytelen. Meg kell győződnie arról, hogy a nevelőtestülete is osztja ezt a meglátást.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tágítsa nevelőtestületének perspektíváit. Vegyen igénybe külső erőforrásokat az iskolán belüli képzéshez, vitafórumokhoz, műhelymunkához stb. Együttesen elemezzenek és határozzanak meg az egészséges társadalomban és az önök iskolájában is alapvető, közös értékeket. Erre a célra szánjon tantestületi továbbképzési napokat! Gondoskodjon arról, hogy ezek az értékek egyértelműen megjelenjenek az önök valamennyi politikai dokumentumában.</p>		
<p>Harmadik lépés: Ön gondoskodott arról, hogy iskolájában valamennyi folyamatot a demokratikus szellemiség és a sokféleség tiszteletben tartása hassák át. Ugyanezen elvek alapján megvizsgálják a tankönyveket és a tananyagot is.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Az ön felelőssége, hogy az értékalapú oktatásnak ezt a magas szintjét fenntartsa. Éberrel őrködjön, és szűrje ki a diszkriminációt, illetve az etikátlan viselkedés más fajtáit. Pozícióját használja arra, hogy mások számára példaképként szolgáljon, s emellett tekintse kötelességének, hogy optimistán nézzen a jövőbe, és szilárdan higgyen embertársaiban, életkoruktól függetlenül.</p>		

Az értékközpontú oktatás példája

Néha bátorságra van szükség ahhoz, hogy az értékekre összpontosítsunk, és a bonyolult problémákat nyilvánosság elé tárjuk. Horvátországban, Karlovacba, az Erdészeti és Fafeldolgozó Szakközépiskolában 2005-ben tanulmányi projektet működtettek az illegális árukereskedelem témájában.

A projekt célkitűzései a következők voltak:

- a fiatalok az irányú nevelése, hogy felismerjék a problémát, annak okait és következményeit;
- jártasságok kifejlesztése a veszélyes helyzetek elkerülése érdekében.

Módszerek: részvételre épülő módszerek az aktív állampolgárság gyakorlásának biztosítására, például beszélgetések, parlamenti viták, szerepjáték, posztterek és naplók készítése, filmek és az Internet.

Részt vevő partnerek: tanárok, tanulók, Karlovac polgármestere és városi képviselő-testülete, a helyi rendőrség és civil szervezetek, valamint a helyi média.

A projektet sikeres DÁN/EJO gyakorlatként országos szinten díjazták és elismerték.

⁹ Lásd például Putman, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2001, vagy Sennett, *The Corrosion of Character*, WW Norton & Co Ltd, London 2000.

Helyi iskolaszék		Helyi iskolaszék	Értékközpontú oktatás		
Az értékközpontú oktatásra vonatkozó helyi irányelvek mértéke országonként változó, és ha vannak is helyi szabályok, azok ritkán térnek el jelentős mértékben a nemzeti iskolai szellemiségtől. Az egyházi iskolák, ahol vannak ilyenek, természetesen kivételnek számítanak. Iskolavezetőként azonban ön élhet pozíciójával, és hangsúlyozhatja a demokratikus értékek gyakorlati alkalmazásának fontosságát a társadalom minden szintjén; nem utolsósorban a tanulókhoz és szüleikhez legközelebb álló irányító testületekben.					
Első lépés: Ön azt teszi, amiért hivatalosan felelős a helyi iskolaszék előtt. A hivatalos dokumentumokban kifejtettek kivül más értékek nem tartoznak önre.	Próbálja ki ezt: Magyarázza el a helyi iskolaszék vezetőinek az etikai irányelvek szükségességét. Tegyen javaslatokat, de ügyeljen arra, hogy kis lépésekkel kezdje.				
Második lépés: Sikerült felkeltenie az érdeklődést az iskola gyorsan változó társadalomban betöltött küldetése iránt. A fiatal családokkal és gyermekekkel szoros kapcsolatban álló iskolavezetőként ön a legtöbb embernél többet tud a változó értékekről vagy a családi struktúrákban bekövetkező változásokról, illetve a közös értékek megvalósításának szükségességéről.	Próbálja ki ezt: Tájékoztassa a helyi iskolaszéket a saját iskolájában elért haladásról az olyan területeken, mint például a tantestület és a tanulók aktív részvétele. Ön szóvivőként működik közre, s nem csupán az irányító testület tagjaitól az iskola felé, hanem ellenkező irányban is.				
Harmadik lépés: Az ön iskolaszékhez való viszonya bizalomra épül. Ön a döntéshozók számára fontos információforrást jelent. Ne feledje, hogy ön a szakértő, és azzal, hogy értékes információt nyújt a helyi vezetők számára, segíthet nekik abban, hogy jobb döntéseket hozzanak. Néhány javaslata máris nyilvánvaló fejlődést eredményezett.	Próbálja ki ezt: Pozícióját felhasználva hívja fel a döntéshozók figyelmét a sebezhető csoportok szükségleteire, vagy más olyan területekre, ahol a demokratikus értékek, és az emberi jogok veszélyeztetettségét látja. Az e területen elért jó eredményei megkönnyíthetik, hogy a hatóságok biztosítsák önnek azokat a további forrásokat, amelyekre szüksége lehet a veszélyeztetett gyermekek és fiatalok helyzetének javítása érdekében.				

Tantestületi értekezletek		Tantestületi értekezletek	Értékközpontú oktatás
<p>A tanárok gyakran egyedül dolgoznak, zárt osztálytermi ajtók mögött, és erőfeszítéseik eredményeit sok esetben szinte kizárólag diákjaik tanulmányi teljesítménye alapján ítélik meg. Kevés lehetőségük van arra, hogy pedagógiai és etikai vitákban vegyenek részt. A nevelőtestületi értekezletek ilyen alkalmat kell, hogy jelentsenek.</p>			
<p>Első lépés: A tantestület feladatai a tanításra, valamint az osztályteremben való rend fenntartására korlátozódnak. A formális ismeretek és készségek mindig előbbre valók, mint az attitűdök és az értékek. A nevelőtestületi értekezleteket technikai és formális jellegű kérdések megbeszélésére használják.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Változtassa meg a napirendet: tágítsa ki a perspektívát más kérdésekre, mint például a valamennyi tanár előtt ismeretes etikai dilemmákra. Az értekezlet előtt házi feladatot is adhat a tantestület tagjainak: olvassanak el egy cikket valamely konkrét témáról, fejtsenek ki egy etikai dilemmát, amellyel találkoztak, vagy írják le személyes véleményüket arról például, hogy miképpen lehet csökkenteni az iskolakerülést.</p>		
<p>Második lépés: A nevelőtestületi értekezleteket egyúttal felhasználják az ismeretek bővítésére, például meghívott szakértők arról tartott előadásai révén, hogy mi történik az iskolán kívüli világban, ami befolyásolja az értékeket. Ön gondoskodik róla, hogy a tantestület naprakész legyen a tekintetben, hogy mi történik a környező világban, különösen a változó értékek és társadalmi minták vonatkozásában.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Az értékek területén és általában véve a társadalom életében jelenleg zajló változások átfogó ismerete alapján a nevelőtestület a megértésre és megelőzésre összpontosíthat az ellenőrzés és a szankciók helyett. A tantestületi értekezleteket nem kell az egyszerű adminisztratív vagy gyakorlati ügyek rendezésére használni; a munkatársak vállalják a felelősséget, és az ön segítségével is megoldják az ilyen problémákat.</p>		
<p>Harmadik lépés: Mivel a rutinjellegű ügyek, valamint a szabályok értelmezése már nem töltik ki a teljes időkeretet, az értékek és célkitűzések jelentik a napirenden szereplő fő kérdéseket. Fontos, hogy Ön mint vezető kellő időt fordított az elmélyült gondolkodásra és tanulásra, s így a tantestülete számára magabiztosságot és inspirációt nyújthat.</p> <p>A nevelőtestület, a diákok és az iskolavezetők együtt dolgoznak az iskola szellemiségének kialakításán. Ezt az üzenetet mindenki ismeri és osztja. Ön gondoskodik arról, hogy az oktatás formája és tartalma a DÁN/EJO értékeivel összhangban álljanak.</p>			

Diákok			
Mi tesz egy iskolát sikeressé? Számos felmérés szerint a sikeres iskola az, amelyik mindig első helyre teszi a diákok igényeit és érdekeit. Egy jó iskolában soha senki nem felejt el, hogy kiért van az iskola: a diákért.			
Első lépés: Egy tekintélyelvű iskolában a diákok alkotják az iskolai hierarchia legalacsonyabb szintjét, s nem rendelkeznek befolyással az oktatási ügyekben. A diákok értékeit nem veszik figyelembe.	Próbálja ki ezt: Ösztönözze a nevelőtestület tagjait, hogy a tanítás során hangsúlyozzák az egyetemes értékeket is, ne csupán a tényeket és készségeket. Kérje fel a tanulókat, hogy vegyenek részt az iskolai rendszabályok kidolgozásában, illetve más olyan döntésekben, ahol az értékek jelentős szerepet játszanak.	Diákok	Értékközpontú oktatás
Második lépés: Egy mai tanteremben különböző etnikai és kulturális háttérű diákok találkoznak, és az iskola válik életük legkisebb közös nevezőjévé. Az iskolát tehát a demokratikus és emberi jogok értékeinek megvalósítására ideális helynek kell tekintenünk, olyan helynek, ahol az eltérő véleményeket tisztelettel és nyitott szemlélettel fogadják.	Próbálja ki ezt: Tudatosítanunk kell a tanulóknak, hogy a tankönyvek nem szükségszerűen képviselnek megkérdőjelezhetetlen igazságokat; a szöveg mindig a tankönyvíró értékrendszerén szűrődik keresztül.		
Harmadik lépés: Mit tanítsunk? Mostanra egyértelművé vált, hogy az ismeretek és a készségek nem elégségesek. A kritikus szemléletű és önálló gondolkodás kialakításának célját bele kell foglalnunk valamennyi tantárgy tananyagtervezetébe. Ön felismeri annak szükségességét, hogy iskolája etikai kereteinek kidolgozásába – formális és informális módon egyaránt – be kell vonni a diákokat.	Próbálja ki ezt: A sokféleség hangsúlyozásával kérdőjelezze meg a normákat. Mindig mutasson rá a szélesebb hivatkozási keretek előnyeire, és ne feledje a tanteremben rendelkezésére álló – diákjainak élményeiben/tapasztalataiban megtestesülő – ismeretanyagot. Lásd még a „ <i>Tantestületi értekezletek</i> ” harmadik lépését.		

Informális összefüggések

Mint azt korábban kifejtettük, az írásos dokumentumokban foglalt jó szándék vajmi keveset ér, ha az iskolavezetők és a tantestület tagjai nem tanúsítják, gyakran és mindennapi helyzetekben, hogy a formális nyilatkozatok valóban az igazságot tartalmazzák.

Személyes attitűd		Személyes attitűd	Értékközpontú oktatás
<p>Első lépés: Az ön személyes értékei nem lényegesek. Bizalmát az ön fölött álló hatóságokba helyezi. Az értékek nem jelentenek prioritást, talán a stabilitás, a rend és az engedelmesség kivételével.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Kérdezze meg önmagát: Mik az én ösztönzőim? Milyenfajta iskolát akarok én? És miféle társadalmat? Milyen értékeket akarok átadni a diákjaimnak? (Vagy egyszerűen tegye fel önmagának a kérdést: Miért akarok iskolavezető lenni?)</p>		
<p>Második lépés: Ön világosan tudja, hogy mit akar azon értékek tekintetében, melyeknek nyilvánvalónak kell lenniük az oktatásban és az iskola mindennapi életében. Ezenkívül már elkezdte megosztani gondolatait az önt körülvevő emberekkel.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Növelje ambícióinak szintjét: azt akarja, hogy az egész iskola magáévá tegye ugyanazokat az értékeket, így időt és energiát fordít az üzenet terjesztésére. A tanulókat is bevonja a demokráciáról, az emberi jogokról és az egymás iránti tiszteletről folytatott formális és informális beszélgetésekbe. Mint mindig, ösztönözze a jó kezdeményezéseket.</p>		
<p>Harmadik lépés: Ön valóban élvezi az élettel kapcsolatos új aspektusokat, amint azok az ön iskolájában képviselt valamennyi különböző társadalmi csoport viselkedésében és értékeiben tükröződnek. Az ön személyes elkötelezettsége ösztönző hatású a diákok és a nevelőtestület tagjai számára.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Törekedjen arra, hogy mindenki megértse a jó példák erejét. A tanárokból és az iskolában dolgozó egyéb felnőttekben mélységesen tudatosítani kell ezek példaképként betöltött funkcióját, mint ahogy az idősebb diákokban is fel kell ismertetni azt, hogy ugyanilyen szerepet játszanak a fiatalabbak előtt.</p>		

f

Folyosói beszélgetés/informális érintkezés		Folyosói beszélgetés/informális érintkezés	Értékközpontú oktatás		
Iskolavezetőnek lenni bizonyos mértékig magányos munka, éppúgy, mint a legtöbb vezetői beosztás, és mindig fennáll annak a veszélye, hogy a vezető elidegeníti magát a beosztottaktól és a diákoktól.					
Első lépés: A folyosói beszélgetés a legtöbb esetben időpazarlás.	Próbálja ki ezt: Kérdezze meg önmagától: Milyen társadalmi mintákat szeretnék elfogadtatni a diákjaimmal? Mi a társas érintkezés megfelelő modellje egy munkahelyen? Milyen értékek tükröződnek az én viselkedésemben?				
Második lépés: Az informális találkozások értékes információt nyújtanak önnek az iskolájában kialakult társadalmi légkörről és viselkedési szabályokról. Ön nem fél a személyes hangnemtől, és arra ösztönzi a diákokat és a tanárokat, hogy osszák meg önnel gondolataikat és érzéseiket.	Próbálja ki ezt: Növelje a diákok és tanárok osztálytermen kívüli találkozásának lehetőségeit: a tanárok és diákok által használt közös büfé, étkezde és más, kikapcsolódást szolgáló területek újabb lépést jelenthetnek egymás fokozott megértése felé.				
Harmadik lépés: Az iskolában mindenütt érezheti azt a befogadó és követeléseket nem támasztó baráti légkört, mely az embertársak iránti őszinte érdeklődésből fakad. Társasági eseményeket szervez a tantestület és a diákok számára: megünnepel az évfordulókat, sporteseményeket és más versenyeket rendeznek, bármit, ami összehozza az embereket, és pozitív mintákat nyújt a diákoknak a mindenfajta társadalmi határokon átívelő békés egymás mellett élésről. Ennek egy pozitív mellékhatása az lehet, hogy a diákok valószínűleg lojálisabbak és együttműködésre készebbek lesznek, miután kedvező fényben láttak egy tanárt valamely tantermen kívüli szituációban.					

Napi igazgatás		Napi igazgatás	Értéközpontú oktatás
<p>A napi igazgatás jelentős része hivatalos jellegű. Az informális aspektust az ennek a feladatnak ön által biztosított prioritás és energia mértéke jelenti. A napi igazgatás azonban magában foglalja azt is, hogy ön miképpen válaszolja meg a kérdéseket, mennyire elérhető, és hogyan kezeli az egyszerű, mindennapi helyzeteket.</p>			
<p>Első lépés: Ön büszke arra, hogy tökéletesen kézben tartja az adminisztrációs ügyeket. Az iskolaszék, a tantestület és az érdekeltek bizonyosak lehetnek abban, hogy minden rendben van.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Kérdezze meg önmagától: Ez minden? Könnyű beleragadni az adminisztratív csapdába; a feladatok konkrétak, szükségesek, a végrehajtásuk, pedig egyszerű. Az értékek megvalósítása sokkal nyitottabb végű ügy; nincs nyilvánvaló módszer a folyamat megkezdésére, mint ahogy nincsenek pontos és megbízható eljárások az eredmények mérésére sem.</p>		
<p>Második lépés: Természetesen szükség van a megfelelő igazgatásra, de az adminisztratív feladatok csupán a keretet jelentik. Csökkentse minimálisra a pozíciójával összefüggő igazgatásra fordított időt. Helyezze előtérbe az oktatást/nevelést, valamint az ön demokratikus értékek hordozójaként betöltött szerepét.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Legyen türelmes, és hosszú távú perspektívában gondolkodjon. Az értékek területén az eredmények nem mutatkoznak azonnal, és a dolgok kimenetelét sem olyan könnyű előre jelezni. Mindennapi helyzeteken keresztül demonstrálja az értékeket: amennyiben egy hirdetőtáblán parancsoló vagy negatív hangnemben írt üzenetet lát, kérje meg a szerzőt, hogy írja azt át. Ezen túlmenően, természetesen ügyeljen arra, hogy a tantestületnek és a diákoknak szánt saját utasításai is a megfelelő szellemben íródjanak.</p>		
<p>Harmadik lépés: Szánjon időt egyéni munkatervében az ideológiai vezetésre: gondoskodjon róla, hogy legyen ideje az irányításra is, ne csak az igazgatásra. Ne feledje, hogy a demokráciát a diákok minden egyes új generációja számára újra meg kell alkotni!</p>			

Konfliktusmegoldás		Konfliktusmegoldás	Értékközpontú oktatás
<p>Egy tekintélyelvű iskolában a vezetőre gyakran osztják ki – vagy vállalja önként magára – a bíró szerepét mindenfajta konfliktusban. Ennek sajnálatos következménye az, hogy távolság keletkezik az iskolavezető és az iskola többi része között. Az ilyen típusú iskolákban a konfliktusokat általában a rendszer elleni fenyegetésnek tekintik, nem pedig a fejlődés, vagy legalábbis a gondolkodás, kiindulópontjának. Az, hogy ön miképpen tekint a konfliktusokra, jelzi azt is, hogy miképpen tekint a tanulókra és a nevelőtestületre.</p>			
<p>Első lépés: Ha ön bizonytalan, az iskolai rendszabályokhoz fordul tanácsért egy felmerülő konfliktus rendezésekor. Fontos annak megállapítása, hogy ki a felelős.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Aktívan figyeljen, és tegyen fel kiegészítő kérdéseket, hogy mélyebben megértse mindkét oldal mondanivalóját. Amennyiben élesen reagálnak valamely döntéssel szemben, próbálja megállapítani, milyen mögöttes értékek vagy motívumok lehetnek azok, amelyek kiváltották reakciójukat.</p>		
<p>Második lépés: Fontos az ön számára, hogy ne csak a sértett, hanem a bajt okozó fél tisztességét/becsületességét is tiszteletben tartsa. Ítéletét arra a tapasztalatára is alapozza, hogy a legtöbb konfliktusban mindkét fél felelős.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Bizonyos konfliktusokat fontosabb megoldani, mint másokat, még akkor is, ha jelentéktelennek tűnhetnek. Figyeljen oda azokra a konfliktusokra, amelyek diszkriminációban gyökerezhetnek, például nemi, etnikai, kinézet- vagy fogyatékoságbeli okokból.</p>		
<p>Harmadik lépés: Fogadja el, hogy nem lehet minden konfliktust könnyen megoldani. A konfliktusokat különböző értékek kifejeződésének tekintse, és ismerje fel, hogy a megértés és a feloldás gyakran a toleranciában, az elfogadásban és a kompromisszumban rejlik, nem pedig a bűnbak megtalálásában.</p> <p>A konfliktust a fejlődés ösztönzőjének is tekintheti, valamint alkalomnak a diákok, szülők és más résztvevők bevonására, akik segíthetnek. Az ön célja a konfliktusok előre látása és megelőzése. Végül is, a konfliktusmegoldásra fordított energia nagy részét jobb célokra is fel lehet használni: a tanulók egymás, az iskola és – végső soron – a társadalom iránti megértésének és lojalitásának megerősítésére.</p>			

3. Kulcsterület: Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás: versenyképesség és iskolai önállóság

Az iskola világát gyakran a társadalom többi részétől, a való világtól különállóként írják le, és a tanárok gyakran hallják, hogy nem tudnak túl sokat az igazi életről, hiszen saját életük oly nagy részét az iskolában töltik. Ugyanezt állítják gyakran az iskolavezetőkéről is, akik valójában sok esetben közepes méretű vállalatoknak megfelelő alkalmazotti létszámmal működtetnek szervezeteket. Mindazonáltal, lehet némi igazság a bírálatban. Néhány generációval ezelőtt az iskola intézményére a magasabb hatóságok képviselőjeként, illetve a gazdagok privilégiumaként tekintettek, és a mai napig találunk olyan iskolákat és iskolafelfogásokat, melyek a kizárólagosság és a társadalomtól való elkülönülés bélyegét viselik. Azt kell tennünk tehát, hogy megnyitjuk az iskoláinkat, fellépünk a színpadra, és betöltjük a társadalomban való szerepünket. Akár tisztában vagyunk vele, akár nem, fontos szereplők, és nem nézők vagyunk egy demokratikus társadalom felépítésének folyamatában. Milyen lépéseket tehetünk tehát? Hogyan feleljünk meg a versenyhelyzetnek alapértékeink feladása nélkül?

Formális összefüggések

Személyes pozíció		Személyes pozíció	Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
<p>Első lépés: Az ön legfőbb feladata iskolája jó hírének megőrzése. Mindent megtesz, hogy valamennyi kimenő információ ellenőrzött, pozitív tartalmú és ellentmondásmentes legyen. Ön az iskola legjobb nagykövete.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tegye fel magának a kérdést: Mire kell, hogy épüljön a hírnév? Hogyan tudjuk elérni a stabilitást, amikor oly sok minden olyan gyorsan változik?</p>		
<p>Második lépés: Ön mélyebben elemezte a jó iskola hivatalos dokumentumokban leírtak szerinti célkitűzéseit. Tisztában van azzal, hogy a megfelelő szintű tanítás nem elegendő a legjobb iskola létrehozásához. Az ön küldetése ennél szélesebb körű: az iskola jelenti a kulturális és szociális kötőanyagot a modern, változatos összetételű társadalomban.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Haladjon a nemzeti/elméleti szemlélet felől a helyi és gyakorlati jellegű perspektíva felé: Milyen iskola a legjobb ennek a közösségnek? Az elemzésbe vonja be a nevelőtestületet és az érintetteket. Hívja meg a helyi média képviselőit, egy olyan alkalomra, amikor valami közös érdeklődésre számot tartó dolog történik. Gondoskodjon arról is, hogy az iskola honlapja mindig vonzó és frissített legyen.</p>		
<p>Harmadik lépés: Az ön fő feladata az, hogy iskolája a lehető legjobb tanulási környezetet biztosítsa diákjai számára. Az ön iskolája egyúttal aktív szerepet játszik a helyi közösség életében is. Mint iskolaigazgató, ön fontos személy a társadalomban, és az olyan közösségekben, ahol a szülők szabadon választhatnak iskolát gyermekeik számára, az ön iskolájának helyzete fenntarthatóbb a konkurens iskolákhoz viszonyítva, és nincs annyira kitéve a rövid életű trendeknek/irányzatoknak.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Használja fel pozícióját a sebezhető csoportok érdekeinek védelmére. Használja fel továbbá pozícióját arra is, hogy bevonjon az iskolán kívüli embereket, fontos személyiségeket és szervezeteket az alapvető értékekről és az aktív állampolgárságról folytatott párbeszédbe.</p>		

<p>Helyi iskolaszék</p> <p>A helyi iskolaszék az ön munkaadója, s önnek az a feladata, hogy az iskolaszék elképzeléseit valóra váltsa. Itt azt feltételezzük, hogy az iskolaszék és az ön szándékai ugyanazon irányba mutatnak.</p>			
<p>Első lépés:</p> <p>Az iskolaszékkel fenntartott kapcsolataiban ön az iskolája külső képét hangsúlyozza, úgymint a tanulók eredményeiről szóló kedvező statisztikák vagy a jó gazdasági vezetés.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Világítson rá más szempontokra. Bemutathat egy-két, a helyi szervezetekkel vagy a szülőkkel való együttműködésre irányuló ígéretes kísérletet és célozhat bizonyos megoldásra váró problémákra is.</p>	Helyi iskolaszék	Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
<p>Második lépés:</p> <p>Egy állami finanszírozású iskolában az iskolaszék valószínűleg szélesebb perspektívával rendelkezik, s nem pusztán a tanulmányi eredményeket tartja szem előtt. Ez jó kiindulópont ahhoz, hogy új célokat tűzzön iskolája elé, beleértve az iskola közösségben betöltött helyét is. Ön közli ambícióit az iskolaszékkel.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Legyen kezdeményező: tájékozódjon az iskolaszék hivatalos eljárásairól és munkarendjéről. Az iskolaszék időhorizontja gyakran hosszú távú, és rendszerint a politikai választási ciklusokhoz igazodik. Lássa el az iskolaszék tagjait alaposan kidolgozott tervekkel az együttműködés és az iskolafejlesztési projektek vonatkozásában, valamint legyen kész a kompromisszumokra.</p>		
<p>Harmadik lépés:</p> <p>Az iskolaszék a helyi iskolairányítás legmegbízhatóbb szakmai forrásaként tekint önre. A politikai szinten hozott döntések összhangban állnak az ön iskolájának hosszú távú terveivel, és kellő mozgásteret biztosítanak az ön számára ahhoz, hogy kezelni tudja a versenyhelyezetet, illetve a gyors változásokat.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Az egész közösség profitál a jól működő, sikeres iskolából. Használja fel pozícióját arra, hogy megszerezze az erőforrásokat, melyekre szüksége van ahhoz, hogy iskolája még jobb legyen. Mutasson rá azokra az egymást erősítő hatásokra, amelyeket a közösségben működő egyéb szolgáltatásokkal – így az egészségügyi és szociális ellátórendszerrel – való együttműködés révén nyerhet az ön által vezetett intézmény. Bocsássa a helyi civil szervezetek rendelkezésére (összejöveleik megtartása céljából) iskolájának létesítményeit, amikor az iskola egyébként üres lenne.</p>		

<p>Tantestületi értekezletek</p> <p>Ahogy a társadalom változik, éppúgy módosul az iskola, valamint a tanárok szerepe is. Számos család gyökerei máshol – az országon belül vagy kívül – található, és számukra az iskola jelenti a legfontosabb szociális hálózatot. Ez bonyolultabbá teszi az iskola és a társadalom más intézményeinek kötelezettségei közötti egyértelmű választóvonal meghúzását. Iskolavezetőként az ön feladata, hogy nevelőtestülete előtt rámutasson ezekre a változásokra, és vezető szerepet vállaljon egy olyan új fölfogás kialakításában, mely arról szól, hogy mi a legjobb iskola az önök konkrét célcsoportja számára.</p>			
<p>Első lépés:</p> <p>A tanárok feladata a tanításra korlátozódik. Ön gyakran hallja ezt a tanároktól: „Tanár vagyok, semmi más”, vagy „Ez egy iskola, semmi más”. És ön egyetért ezzel.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Legyen nyitott a tantestület azon tagjainak javaslataira, akik be kívánják vonni a külvilágot tanításukba. Küldjön egyértelmű üzenetet, nekik és szkeptikus kollégáiknak, hogy helyes úton járnak.</p>	Tantestületi értekezletek	Együttműködés, kommunikáció és szerepváltás
<p>Második lépés:</p> <p>A tantestület tagjaiban tudatosítani kell az iskola kibővült szerepét a modern, változatos összetételű közösségben, az iskolát jelentős egyesítő tényezőnek, önmagukat fontos példaképnek kell, hogy tekintsék a fiatalok számára. Használja fel a tantestületi értekezleteket arra, hogy megerősítse az iskola és a tanárok ezen új szerepét.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Kérjen fel szakértőket előadások megtartására és párbeszédnek lefolytatására a nevelőtestületi értekezletek és a továbbképzési napok alkalmával. Vonja be a tantestületet és a diákokat a társadalommal való kapcsolatok létrehozásába. Bízson meg külső tanácsadókat a továbbfejlődés kiindulópontját jelentő értékelés elvégzésével. Ösztönözze a tantestület tagjait arra, hogy személyes hálózataikat is mozgósítsák az iskolával való – rövid és hosszú távú – együttműködés létrehozására.</p>		
<p>Harmadik lépés:</p> <p>Az ön iskolája példaképként szolgál az egész ország számára. Az ön nyílt szemléletmódja felkelti mások figyelmét. A nevelőtestület és a diákok egyaránt büszkék iskolájukra, és ugyanilyen jellegű pozitív üzeneteket közvetítenek a látogatók számára. A tantestületi értekezleteken gyakran foglalkoznak iskolájuk arculatának elemzésével és megerősítésével.</p> <p>Ön lehetővé teszi, hogy a diákok és a tantestület tagjai hivatalos helyzetekben is képviseljék az iskolát, hiszen gyakran ők a legjobb nagykövetek. Hívja meg az öregdiákokat az iskolába, hogy jó példákat állítsanak a fiatalabb tanulók elé.</p>			

Diákok A diákok manapság bizonytalan/ingatag csoportot jelentenek, különösen a városi területeken. Bizonyos közösségekben, amennyiben a szülők nincsenek megelégedve az iskolával, átvihetik gyermeküket egy másik intézménybe. Ebben a helyzetben vonzó lehetőség a könnyebb utat választva megpróbálni kitalálni, hogy mi az, ami népszerű, és ahhoz alkalmazkodni a diákok toborzása és megtartása érdekében. Egy másik megközelítés a régi és jól bevált (oktatási) főfogásokhoz való ragaszkodás. Felmerül tehát a kérdés, hogy miképpen lehet összekapcsolni a régi szép iskolai hagyományokat a kulturális és etikai értékek átadásával az intézmények közötti kemény versenyhelyzetben?		Diákok Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
Első lépés: Az iskola számára fontos, hogy a diákok jó tanulmányi eredményeket mutassanak fel, így azok az egész tanítási napot a tanórákon töltik. Kevés más irányú tevékenység folyik, mivel ezek értékes időt vonnának el a tanulástól. A szülőket tájékoztatják kötelezettségeikről.	Próbálja ki ezt: A tanulmányi teljesítmény első helyen áll a fontossági sorban, de az iskolában más dolgokat is lehet tanulni. A diákok bevonásának célja még mindig ugyanaz: a rivális iskoláknál jobb tanulmányi eredmények elérése. A diáktanács, ha van ilyen, csak a tanórák után vagy azok között tarthat értekezleteket.	
Második lépés: A hatékony tanulás előmozdítása érdekében a diákoknak érezniük kell a felnőttek támogatását és bizalmát. Ön megkérdezi tőlük, hogy mit várnak az iskolától, és lehetővé teszi számukra a tanítás rendszeres értékelését. A fiatalabb tanulók esetében kérdezze meg a szülőket is.	Próbálja ki ezt: A diáktanács számára biztosítson teret és időt az órarendben. Hívja meg a szülőket olyan találkozókra, ahol megismerheti az iskolával szembeni elvárásaikat. Vonja be a tanulókat és más érintetteket különféle társas tevékenységekbe, és teremtsen hagyományokat az iskolai közösségi szellem kialakítása érdekében. Az iskolai tantárgyak, és a munka világa közötti összefüggések egyértelműbbé tétele céljából vegye fel a kapcsolatot helyi vállalkozásokkal. A szülők sokat segíthetnek ebben. Tegye lehetővé a diákok számára különböző munkahelyek meglátogatását, és hívja meg a vállalatok/cégek képviselőit vendéglőadóként az iskolába.	
Harmadik lépés: Lásd a „ <i>Tantestületi értekezletek</i> ” című részt fentebb.		

Diáktanács: egy példa Egy diáktanács lehet meglehetősen egyszerű felépítésű testület, mely a diákok bizonyos számú képviselőinek rendszeres találkozóin alapul, s melyben esetleg egy elnök és egy titkár jelentik az egyedüli vezető pozíciókat. Szerveződhet azonban sokkal részletesebben kidolgozott módon is, mint például Magyarországon, a budaörsi Illyés Gyula Gimnáziumban. A szenátus minden osztályból két képviselőt tartalmaz, s élén az alelnök áll. A kabinet , melyet az elnök vezet, jelenti a végrehajtó hatalmat. Az elnököt és az alelnököt a diáktanács választja. Mandátumukat a szenátustól kapják. A bíróság valamennyi osztályból egy-egy tagot számlál. A bíróság közvetítő szerepet tölt be a diákok közötti, illetve a diákok és tanárok közötti konfliktusokban. A bíróság célja az egymással szemben álló felek közötti konszenzus elérése. A diáktanács tagjai speciális képzést és támogatást kapnak munkájukhoz az iskolavezetőtől. Az Illyés Gyula Gimnáziumban eddig elért eredmények egyike a nagyobb fokú kölcsönös tisztelet és bizalom kialakulása a tanárok és a diákok között. Ezen túlmenően, a tanárok egyre inkább egyenlő partnereknek tekintik a diákokat.
--

Informális összefüggések

Személyes attitűd		Személyes attitűd	Együtműködés, kommunikáció és szerepvállalás
<p>Első lépés: Az ön számára a legnagyobb fokú elégedettséget a statisztikai beszámolóknak kimutatható jó minősítés/értékelés jelenti. A verseny inspiráló kihívás az ön számára. A hátrányos helyzetű gyermekeket (az iskola státusa elleni) fenyegetésnek tekinti.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Kérdezze meg önmagától: Helyesen tesszük a dolgokat, de vajon a helyes dolgokat tesszük-e? Nem vagyunk-e túlságosan beszorítva az iskolai világ kereteibe? Nem mulasztottunk el valami fontosat? És mi történik akkor, ha visszaesik a minősítésünk?</p>		
<p>Második lépés: Ön ki akarja terjesztetni az iskola külvilággal való kapcsolatait, és bővíteni kívánja a tanulóborzítás bázisát. Ön tisztában van azzal, hogy az életben való sikerességhez a fiataloknak a jó osztályzatokon kívül más irányú kompetenciákra is szükségük van, és ön felelősséget érez azért, hogy ilyen készségekkel/kompetenciákkal is ellássák őket az iskolában.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Először is használja fel személyes hálózatát, és hívjon meg különböző civil szervezeteket az iskolájába: a gyermekmentő szolgálat és környezetvédők képviselőit, esetleg a helyi sakk-klub tagjait, vagy bármely más ön által ismert szerveződést. Olyan eseményeket vigyen be az iskola életébe, ami fölpezdítheti a tanítási napot, vagy egyes diákokat új és gazdagító tevékenységre ösztönözheti. A fiatalok körében gyakran nagymértékű idealizmus van jelen, amit elmulasztunk felismerni. Ha bírálják önt, álljon készen a párbeszédre. Ne álljon be védekezésre.</p>		
<p>Harmadik lépés: Ön saját magát edzőnek tekinti, aki mindig támogató módon lép fel, ha fejlődést lát; a helyes irányba tett mégoly kicsi és látszólag jelentéktelen lépéseket is észreveszi és megdicséri. Most is örül a jó (tanulmányi) eredményeknek, de e teljesítmény egy részét a tanárok és diákok között kialakult nyílt és kooperatív szellemnek tulajdonítja. Az ön szilárd pozíciója megkönnyíti, hogy nagyvonalú módon megossa a bevált gyakorlatot más iskolákkal is.</p> <p>Ön büszke az iskolájára és arra, amit együtt elérték. Mindenki előtt egyértelmű, hogy az ön által állandóan ismételt gondolat a „demokrácia” és a „felelősség” mindenki számára történő biztosításáról valóban hiteles.</p> <p>Töltsön mindennap számottevő időt az irodáján kívül. Ragadjon meg minden lehetőséget arra, hogy erősítse a tantestület és a diákok morálját.</p>			

Folyosói beszélgetés/informális érintkezés		Folyosói beszélgetés/informális érintkezés	Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
<p>Első lépés: A fontos ügyekkel a hivatalos értekezleteken kell foglalkozni. Az alkalmi beszélgetések során elhangzott információk nem vehetők figyelembe. Ezenkívül, az iskola hírnevének nem tesz jót, ha a folyosón kritikus megjegyzések hangzanak el, vagy problémákról esik szó.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Ne becsülje alá annak értékét, amit informális módon közölnek önnek. Amit az emberek elmondanak a főnököknek, az ritkán teljesen spontán; valószínűleg korábban már végiggondolták. Éppen ezért ne adjon elhamarkodott, felületes választ kulcsfontosságú kérdésekre ilyen helyzetben. Figyeljen, mutasson érdeklődést és hálát, de ne kapkodja el a választ.</p>		
<p>Második lépés: Nézzon körül: Hogyan kommunikálnak az emberek? Például, ha azt akarja, hogy a diákok ne vigyék be táskájukat a könyvtárba, kétféle módon lehet utasítani őket: „Tilos bevinni a táskákat a könyvtárba”, vagy egy kívül elhelyezett polc melletti felirattal: „Kérjük, hagyjátok itt a táskáitokat”. Hogyan fogadják a diákok vagy a tanárok a látogatókat? Milyenek a látogatók első benyomásai?</p>	<p>Próbálja ki ezt: Mindig mutasson jó példát a nyíltság és az udvariasság terén. Gondoskodjon arról, hogy a hirdetőablakon és a tantermekben az üzenetek/feliratok pozitív hangneműek legyenek. A megelőzés mindig jobb, mint a kezelés, s ha a diákokat és a látogatókat olyan feliratok hada köszönti, melyek arról szólnak, hogy mit nem szabad a diákoknak és a pedagógusoknak tenni, akkor azt gondolhatják, hogy mindent szabad, ami nincs kifejezetten megtiltva. Így nem lehet önálló, felelős állampolgárokat nevelni.</p>		
<p>Harmadik lépés: Lásd a „Személyes attitűd” című részt fentebb.</p>			

Napi igazgatás		Napi igazgatás	Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
<p>Első lépés: Ön mindent maga végez el, ami csak lehetséges. Ez a legjobb biztosítéka annak, hogy a napi igazgatás megfelelő módon történik. Ez azt is jelenti, hogy nincs szükség a tanárok gyakorlati irányításba történő bevonására. Ehelyett a tanításra összpontosíthatnak. A tantestület egésze körében általános az a szemlélet, hogy mindenki a saját területével törődik, és nem avatkozik bele mások munkájába. Ön a személyzet valamennyi kategóriája számára írásos, részletes munkaköri leírással rendelkezik.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Engedjen át másoknak néhány, speciális képzettséget nem igénylő feladatot. Az érintett munkatársakkal együttműködve vizsgálja meg valamennyi rutinfeladatot. Együtt minden bizonnyal találnak megfelelőbb eljárásokat, s így mindenkinek jut ideje inspirálóbb dolgokra is. Nyújtson a tanárok számára nagyobb fokú betekintést az iskolaigazgatásba. Lehetnek jó ötleteik a hatékonyság növelésére, vagy legalább nem lépnek fel irreális igényekkel. Keressenek digitális megoldásokat az igazgatás rutinfadataira. Számos országban például a legtöbb szülő rendelkezik internet-hozzáféréssel, így a szülőknek küldött rendszeres beszámolók zöme sokkal hatékonyabban továbbítható.</p>		
<p>Második lépés: Ön helyet biztosít az órarendben a tanterven kívüli tevékenységek, illetve azon tanárok számára, akik az együttműködés új módszereit kívánják kipróbálni. Az oktatást nem végző munkatársakat arra ösztönzi, hogy vegyenek részt pedagógiai tevékenységekben.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Minél több ember vesz részt az általános ügyekben, annál nagyobb felelősséget vállalnak. Csökken az ellenőrzés szükségessége.</p>		
<p>Harmadik lépés: Az iskola szívesen megosztja sikeres gyakorlatát más iskolákkal és szakemberekkel. Ön meghívja a média képviselőit az iskolába, még akkor is, amikor problémái vannak. Ez bizonyítja az ön magabiztosságát és bátorságát.</p> <p>Összehasonlíttja önmagukat más szervezetekkel; egy iskola nem annyira speciális, mint ahogy esetleg az ember gondolná, és az iskolaigazgatás sem. A legjobb gyakorlat keresésében legyen nyitott gondolkodású!</p>			

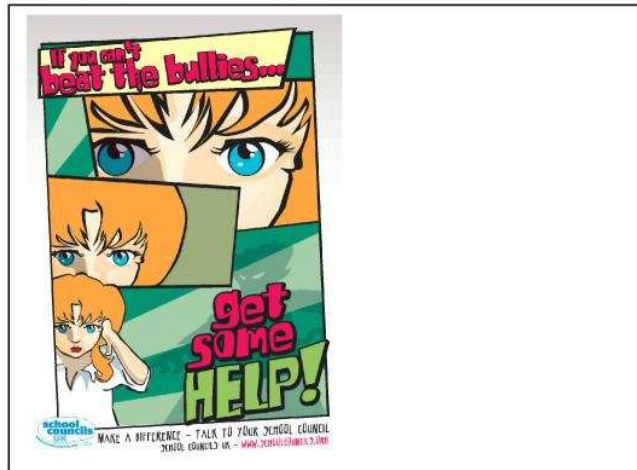
Konfliktusmegoldás

A konfliktusmegoldás témájával – a demokratikus irányítás aspektusaként – meglehetősen kiterjedten foglalkozik a többi kulcsterület, melyekhez ezek a kérdések természetesebb módon kapcsolódnak. E helyütt hadd tegyünk csupán néhány kiegészítő megjegyzést a konfliktusmegoldásról a 3. kulcsterület informális szempontú elemzése kapcsán.

Nem mindig helyes eltitkolni a konfliktusokat; egyensúlyt kell azonban találni e tekintetben: amennyiben valószínűleg sokakat felháborít a konfliktus, vagy az iskola falain kívülre terjed, bölcs dolog lehet, hogy mi adjunk első kézből származó tájékoztatást, ne pedig várjunk, és csak akkor reagáljunk, amikor már megtörtént a kár. Így a nyíltság akár az önvédelem jó módszere is lehet. Minden esetben jobb önnök és az iskolának, ha a közvélemény által hallott első változat az ön saját álláspontja.

Nyílt légkörben kevésbé valószínű, hogy a kis konfliktusok tovább növekednek. A konfliktusok megoldásában a kölcsönös tisztelet és a megértés kell, hogy domináljanak, és nem a személyes presztízs és a megtorlás.

Együttműködés, kommunikáció és szerepvállalás
Konfliktusmegoldás



4. Kulcsterület: Tanulói fegyelem

Amikor olyan sok ember dolgozik együtt egy helyen, mint például mi az iskolákban, szükség van a fegyelemre. A kérdés a következő: Milyen erőket alkalmazzunk a fegyelem és a rend fenntartására? Mi okból tartják be a tanulók az adott szabályokat, és mi miatt ellenzik azokat? A fegyelmezési problémák mindenki számára, aki járt iskolába, jól ismertek, mint ahogy az is jól ismert, hogy nem könnyű megoldani őket. A fegyelemmel kapcsolatos problémák okai eltérőek. Íme néhány:

- nagy csoportok, kevés felnőttel a látókörben;
- a tanult tárgyak nem motiválják a diákokat. s egyúttal nem értik azt sem, hogy milyen előnyük származik bizonyos tárgyak tanulásából;
- az iskola érzéketlen hozzáállása a diákok érdekeihez és értékeihez;
- a tanítási módszereket nem igazítják a diákok tanulási stílusaihoz.

A probléma forrása gyakran az iskolán kívül található: elidegenedés a társadalmi helyzet, az etnikai hovatartozás vagy valamilyen fogyatékoság miatt, és természetesen, az emberi gyengeségek is jelentős szerepet játszanak, melyek különböző formái éppen olyan általánosak a tanulók között, mint a felnőttek körében. Olyan gyengeségekre gondolunk, mint például a lustaság, a gondatlanság, az empátia hiánya és még sok más.

Ehhez adjuk még hozzá azt a körülményt, hogy a tanulók az iskolaévek során személyes fejlődésük rendkívül fontos és néha bonyolult szakaszain mennek keresztül, és ön máris ráébred arra, hogy az iskolák fantasztikus teljesítményt nyújtanak, mindennap és mindenhol. Tehát az, hogy ön miképpen tekint a fegyelem kérdésére, nagymértékben függ attól, hogy miképpen tekint a fiatalokra. Potenciális kockázati tényezőknak látja-e őket, melyeket szigorú ellenőrzés alatt kell tartani, vagy ugyanolyan emberi lényeknek, mint mi vagyunk, azzal a különbséggel, hogy történetesen fiatalabbak és kevésbé tapasztaltak?

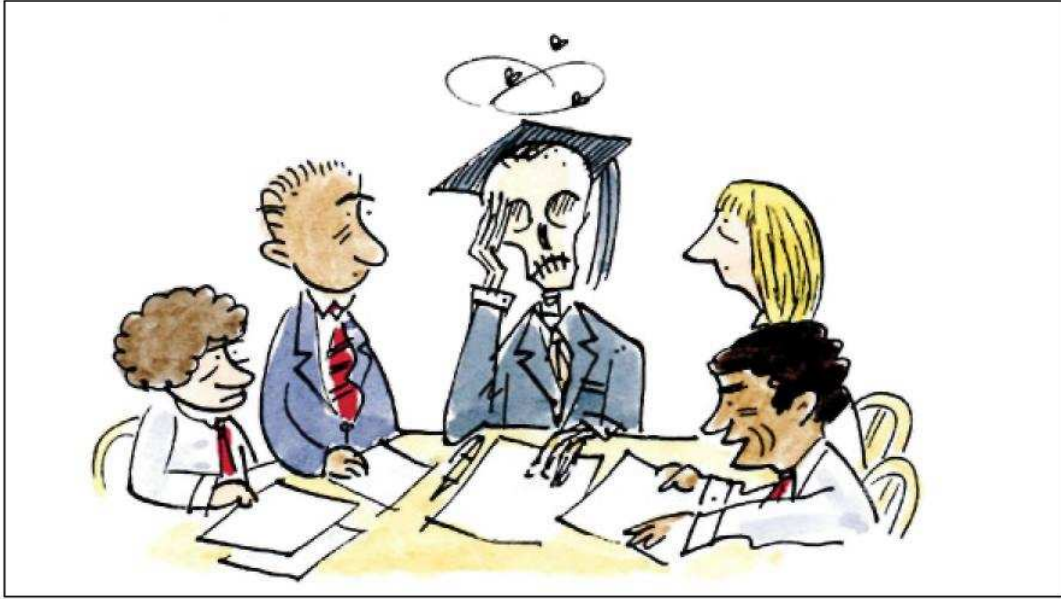
Felnőttekként be kell tartanunk a társadalom törvényeit és előírásait. Természetesen ugyanez igaz az iskolákra is. Szabályokra szükség van. Ugyanakkor, mint általában a társadalomban, a szabályokat az iskolában is azoknak kell demokratikus eljárások útján meghatározniuk, akiket a szabályok érintenek.

Formális összefüggések

Személyes pozíció		Személyes pozíció	Tanulói fegyelem
<p>Első lépés:</p> <p>A rend fenntartásának eszközeként ön igen erősen hisz a szabályok és a tekintély hatalmában. A szabályok stabilitást nyújtanak, mivel azokat követve a diákok mindig tudják, hogyan viselkedjenek. Ez egyúttal leegyszerűsíti az iskolai társas érintkezést, és számos időigényes beszélgetéstől is megkíméli a tanárokat. Az iskolavezetőnek – legmagasabb tekintélyként megszólaló minőségében – mindig igaza van.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Tegye fel önmagának a kérdést: Vannak-e olyan strukturális okai a problémáknak, amelyek kiküszöbölhetők? Például, megváltoztathatjuk-e úgy az órarendet, hogy az iskolában a felnőttek több időt töltsenek a diákok között? Vagy gondoskodhatunk róla, hogy sok helyen legyenek nagyméretű faliorák felszerelve, s így a diákok számára könnyebb legyen időben odaérni a tanórákra. Lehetnek bizonyos egyszerű módszerek, melyek fokozhatják az ön szervezetének hatékonyságát, ugyanakkor csökkenthetik a fegyelmezési intézkedésekre fordított időt és energiát.</p>		
<p>Második lépés:</p> <p>Vezetőként ön értelmezi a szabályokat és a szankciók mértékét, de szívesen meghallgatja a diákokat, mielőtt döntene, valamint nyitottabb a diákok igényei és érdekei iránt is. Lehetnek enyhítő körülmények: bizonyos fegyelmi problémák gyökerei például kulturális különbségekben rejtőzhetnek.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Ösztönözze a tanárokat, hogy a tanári tekintély fenntartása helyett inkább a diákok motiválására összpontosítsanak. Vonja be a diákokat a szabályok megfogalmazásába. Kérje ki a tanácsukat a kulturális különbségek kezelésével kapcsolatban. A diákok, mint bárki más, békében és nyugalomban akarják végezni munkájukat, és nem káoszban. A szabályok és büntetések állandó emlegetése helyett beszéljen <i>kötelezettségekről és jogokról</i>.</p>		
<p>Harmadik lépés:</p> <p>Mindenki bekapcsolódik a fegyelem és rend fenntartására irányuló állandó erőfeszítésekbe. A különbség most az, hogy a viselkedési szabályzatot mindenki ismeri, a legtöbben, pedig magukévá is tették. Az iskolai szabályok megalkotásának irányelveit a kölcsönös tisztelet és a közös érdekek jelentik. Az együttműködés fontosabb, mint a tekintély, és a diákok, a tantestület, illetve a vezetés rendszeresen felülvizsgálja a szabályokat.</p> <p>A tekintély olyasvalami, amit csak kiérdemelni lehet, nem jön automatikusan a pozícióval. Ön azonban tisztában van azzal is, hogy ugyanúgy, mint a környező világban, mindig lesznek néhányan, akik nem alkalmazkodnak könnyen a felállított szabályokhoz, vagy képtelenek önmagukat fegyelmezni a szabályok támogatóereje és a szankciók fenyegetése nélkül.</p>	<p>Próbálja ki ezt:</p> <p>Amikor szankciókat kell alkalmaznia, legyen egyértelmű, de mértékletes. Ügyeljen arra, hogy a tettet bírálja, ne a személyt. Ösztönözze a megfelelő viselkedést olyan módon, hogy további jogokat biztosít azok számára, akik bizonyosságot adnak felelős és érett magatartásukról. Mindig tartsa szem előtt, hogy felnőtteként jó példát mutasson a fiatal és formálódó személyiségek számára, valamint azt, hogy az ön feladata e fiatal állampolgárok társadalomba való befogadása és nem kirekesztésük.</p>		

<p>Helyi iskolaszék Rendes körülmények között az iskolaszéknek nem szabad beavatkoznia egy iskola mindennapi működtetésébe, tehát amikor ön az iskolaszék képviselőivel találkozik, nem részletezi a fegyelem kérdését. Ezt az iskola belügyének tekintik.</p>			
<p>Első lépés: Az iskola vezetőjeként ön felelős a fegyelem és a rend fenntartásáért. Ez meglehetősen nehéz teher lehet egy iskolavezető vállán.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Mutasson rá olyan társadalmi tényezőkre, amelyek hatással vannak az iskolára, és amelyeket a helyi iskolapolitikában végrehajtott bizonyos változtatások enyhíthetnének. Vesse fel a kérdést: Hogyan tudnák az iskolaszék és más helyi politikusok ellensúlyozni a szegregációt és a társadalmi igazságtalanságok egyéb fajtáit?</p>	Helyi iskolaszék	Tanulói fegyelem
<p>Második lépés: Ön tisztában van azzal, hogy a fegyelem szélesebb körű kérdés, mintsem hogy csak az iskola belügye legyen. A társadalomban bekövetkező változások, mint mindig, azonnali hatást fejtenek ki az iskola életére.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Használja fel pozícióját és szaktudását arra, hogy meggyőzze az irányító testületeket az erőforrások elosztásának szükséges módosításairól. Adjon árnyalt képet a helyzetről a „törvényes rend” iránti populista követelések semlegesítése érdekében, a nélkül azonban, hogy lebecsülne a valódi gondokat.</p>		
<p>Harmadik lépés: Az iskolaszék hiteles képpel rendelkezik arról, hogy miképpen ösztönzik és tartják fenn a helyes tanulói magatartást. Az ön iskoláját a jó magaviselet megvalósítása terén követendő példának tekintik.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tudatosítsa az iskolaszék képviselőiben, hogy a jó állampolgárság az iskolában kezdődik, és az itt elköltött erőforrások jó befektetést jelentenek a társadalom számára.</p>		

Tantestületi értekezletek		Tantestületi értekezletek	Tanulói fegyelem
<p>Az iskolavezetőnek mindig szem előtt kell tartania azt, hogy a tanárok számára rendkívül fontos a tanulók fegyelmezettsége. A tanárok azok, akik közvetlenül szembe találják magukat a rendetlen viselkedéssel, és gyakran érzik magukat ezen a téren a diákok viszonylag nagy csoportjai között egyedül. Mit tehetünk annak érdekében, hogy a tanárok a legjobb feltételeket és eszközöket kapják ahhoz, hogy a diákok és önmaguk számára is megfelelő munkakörülményeket teremthessenek az osztályteremben?</p>			
<p>Első lépés: Az osztályteremben a tanár testesíti meg a tekintélyt. A fegyelemmel kapcsolatos ügyekben a diákokkal szemben ön mindig a tanárt támogatja. Mindazonáltal, ön hajlik arra, hogy a fegyelmi problémákat a tanár személyes gyengeségének vagy a diák jellembeli hiányosságának tekintse.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Vitassák meg a fegyelem kérdését általános értelemben. Ügyeljen arra, hogy ne hibáztasson/bíráljon egyes embereket. Állapítsa meg, hogy a nevelőtestület szerint melyek a legnagyobb akadályok a rend fenntartása területén. Ösztönözze a nyíltságot; amit egyesek mélyen személyesnek/egyedinek látnak, arról gyakran kiderülhet, hogy mindenki vagy csaknem mindenki közös tapasztalatát jelenti. Alkossanak közös szabályokat; legalább alapvető kérdésekben próbáljon meg konszenzust elérni, és ragaszkodjon ahhoz, hogy mindenki az együtt eldöntöttek szerint járjon el.</p>		
<p>Második lépés: Ön bizonyos szervezeti fejlesztéseket hajtott végre. Az általános vélemény azonban még mindig az, hogy a diákoknak kell megváltozniuk, és nem az iskolának. Számos tanár a fegyelmi problémákat személyes és szakmai hiányosságoknak tekinti.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Hívjon meg szakértőket, hogy segítségükkel a tantestület tagjai teljesebb körű ismereteket kaphassanak a társadalomban végbemenő értékváltozásokról, valamint az etnikai és kulturális különbségekről. Ezen túlmenően, igyekezzen a diákok szempontjából szemlélni a helyzetet: azt vizsgálja, hogy Iskolájának mely mechanizmusai hozzák ki a tanulókból a nemkívánatos viselkedést? Arra koncentráljon, min tudnak közösen változtatni?</p>		
<p>Harmadik lépés: A fegyelmi problémákat szélesebb perspektívában beszéljük meg, és nem személyes hiányosságoknak tekintik a nevelőtestület és a vezetőség körében. Szükségesnek tartják, hogy önök valamennyien alapos ismeretekkel rendelkezzenek a modern társadalomról, illetve annak a gyermekekre gyakorolt hatásairól.</p> <p>A megfelelő szintű rend mindenki számára egyaránt fontos. A viselkedési szabályokat a nevelőtestület, a vezetőség és a tanulók közötti konszenzussal hozzák létre és vizsgálják felül. A diákokkal tudatosítják jogukat, de egyben kötelezettségeiket is.</p>			



©School Councils UK

Diákok		Diákok	Tanulói fegyelem
Egy tekintélyelvű iskolában a fegyelem önmagában vett cél, az engedelmesség pedig erény.			
<p>Első lépés: A diákok tartsák be a szabályokat, és ne vonják azokat kétségbe.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tegye lehetővé a diákok számára, hogy kifejezzék véleményüket. Amennyiben az ellenkezésük erős és egyhangú, engedélyezhet némi eltérést a nyilvánvalóan nem megfelelő szabálytól. Ezután az adott szabályt igazítsa az új gyakorlathoz.</p>		
<p>Második lépés: Amikor erős tanulói reakciók tapasztalhatók valamely szabállyal szemben, ön ezt annak jeleként értékeli, hogy bizonyos változtatásra van szükség a szabályozásban.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Vonja be a diákokat az iskolai irányelvek megalkotásába. Biztosítson jelentős szerepet a diáktanács számára az iskolai viselkedési szabályok megállapításakor. Saját tapasztalatunk az, hogy a tanulók az igazi szakértők a tekintetben, hogy milyenek legyenek az életszerű és könnyen betartható szabályok. Ők is békét és nyugalmat akarnak, akár csak mi magunk.</p>		
<p>Harmadik lépés: A diákok nem csak az irányelvek megvitatásában, hanem a szabályok gyakorlatba történő átültetésében is részt vesznek. Az idősebb diákok mentori/tanácsadói szerepet vállalva segítik a fiatalabbakat. Lásd még a „<i>Tantestületi értekezletek</i>” című rész harmadik lépését, fentebb.</p>			

Informális összefüggések

Személyes attitűd		Személyes attitűd	Tanulói fegyelem
<p>Első lépés: Önnek az a véleménye, hogy a gyermekekben/tanulóknak nem lehet megbízni a tekintetben, hogy képesek eldönteni, mi a helyes vagy helytelen. Meg kell tanulniuk engedelmessé válni.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tegye fel önmagának a kérdést: Miért kell, hogy mindig a vezető szabályértelmezése legyen a helyes? Hívja meg a diákokat, hogy megvitassák a magatartással és a szabályokkal összefüggő kérdéseket. Ossa meg gondolatait a nevelőtestülettel is.</p>		
<p>Második lépés: Ön tisztában van azzal, hogy a jellemhibákon kívül más okai is vannak a fegyelmezetlenségnek. Ön egyúttal önkritikát is gyakorol: el tudott volna kerülni néhány fegyelmezési problémát, ha rugalmasabb lett volna.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Adjon az idősebb diákoknak több jogosultságot egy meghatározott területen, és figyelje meg, hogyan reagálnak. Egyértelműen hozza tudomásukra, hogy milyen mértékű felelősségvállalást vár el tőlük. Szabad hozzáférést biztosíthat például a diákoknak egy kísérleti időszak során a számítógépteremhez, feltéve, hogy megfelelő gondossággal kezelik a berendezéseket. Tegye világossá a diákok számára, hogy minél nagyobb felelősséget mutatnak, annál szélesebb körű jogokat kapnak.</p>		
<p>Harmadik lépés: Ön ugyanúgy bízik a diákjaiban, mint ahogyan a tantestülete tagjaiban. A szabályokra keretként szükség van ugyan, de általában nem kell őket fő érvként alkalmazni a rossz magaviselettel szemben. Az engedelmességnél fontosabb a személyes felelősségvállalás. Ahhoz, hogy valaki személyes felelősséget érezzen, szüksége van önbecsülésre is. A diákok önbecsülésének megerősítése fantasztikus kihívást jelent az iskola számára: önbecsülés nélkül nem lehet másokat sem tisztelni. Ezen a területen hasznos módszer a felkészítő edzőként való irányítás (coaching), mind a tanárok, mind pedig az iskolavezetők számára.</p>			

Folyosói beszélgetés/informális érintkezés		Folyosói beszélgetés/informális érintkezés	Tanulói fegyelem
<p>Első lépés: Az ön fő célja – amikor körbejár az iskolában – a megfelelő szintű rend meglétének ellenőrzése. Fontos önnek az is, hogy mint iskolavezető tiszteletet kapjon a diákok és a tantestület tagjai részéről.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Tegye fel magának a kérdést: Másként viselkednek a diákok, ha nincs körülöttük felnőtt? Ha igen, miért van így?</p>		
<p>Második lépés: A felnőttek az iskolában mindig jó példát mutatnak: pontosak, udvariasak és minden tevékenységre kellően felkészültek. Ön természetesen a diákoktól is ugyanezt várja el.</p>	<p>Próbálja ki ezt: Amikor a rossz magaviselet példájával találkozik, éljen az alkalommal, és avatkozzon be pozitív módon: mutasson személyes érdeklődést; próbáljon meg nem azonnal ítélni. Emellett közbelépése ne csak a helytelen viselkedés kijavítására korlátozódjon. Amennyiben baráti kapcsolatokat alakított ki a tanulókkal, sokkal jobb helyzetből indul a tanulók konstruktív és pozitív irányban történő fegyelmzése esetén.</p>		
<p>Harmadik lépés: A diákok és a tantestület együttműködése informális, de tisztelettudó módon valósul meg, s a diákok érzik, hogy tanáraik támogatják őket, és valóban érdekeltek jólétük és személyes fejlődésük biztosításában. A diákok megfelelően viselkednek akkor is, amikor nincs a közelben felnőtt, aki ellenőrizze őket, és nagyon kevés erőszakoskodás vagy vandalizmus tapasztalható. A diákok és a nevelőtestület lojálisak az iskolájukhoz.</p>			

Napi igazgatás Konfliktusmegoldás		Napi igazgatás/Konfliktusmegoldás	Tanulói tevékenység
Első lépés: A legtöbb kérdésre megtalálható a válasz a szakpolitikai dokumentumokban. Az iskola vezetője a jogszabályok szakértője.	Próbálja ki ezt: Tegye fel magának a kérdést: Miért ilyen fontos ez nekem? A rendetlen magaviselet időbe és pénzbe kerül? Vajon lehet a szabályokon kívül más módon is ösztönözni a jó viselkedést?		
Második lépés: Őn azzal kezdte a változtatásokat, hogy a tantestület tagjai számára nagyobb szabadságot biztosított munkájuk önállóbb módon történő végzéséhez. Minimálisra csökkentette a napi ellenőrzést, s így több időt tölthet a diákok és a nevelőtestület körében.	Próbálja ki ezt: Hivatkozzon az emberi viselkedés jó oldalaira ahelyett, hogy minden erőfeszítését a rossz tulajdonságok visszaszorítására áldozná. Hangsúlyozza valamennyi résztvevő felelősségét az iskola légköréért, például ilyen kérdéseket föl téve: Szeretnél-e önmagad kollégája/osztálytársa lenni? Segítse elő és ösztönözze a csapatmunkát a tanárok között, például úgy, hogy egy nagyobb tanulócsoportot bízson tanárok egy csoportjára, a hagyományos módszer helyett, melyben egy-egy tanár foglalkozik meghatározott számú tanulóval osztálykeretben. Foglaljon állást az erőszak károsságát illetően. Aktívan támogassa a békés konfliktusmegoldás elveit és módszereit.		
Harmadik lépés: Az ön iskolája dinamikus hely, és ön nem tartja mindig teljes ellenőrzés alatt az összes folyamatot, ami miatt néha aggódik. A legtöbb fegyvelemsértési esetet megoldják, még mielőtt ön tudomást szerezne azokról. Önt gyakran meglepik azok a jó ötletek, amelyek a tantestület tagjaitól és a diákoktól származnak, és ön csapattagnak érzi magát. Mutassa ki bizalmát! Amikor a nevelőtestületnek nagyobb önállóságot biztosít, nagyvonalúnak kell lennie az esetleges hibák előfordulásakor is. A kollégák közötti konfliktusokat véleményeltéréseknek tekintse, s ne szükségszerűen a jó vagy rossz szempontjai szerint ítélje meg azokat. Mindig mutasson pozitív hozzáállást a javaslatok és bírálatok iránt, és tegye lehetővé, hogy a diákok és a tantestület rendszeresen értékelje az iskola ön által történő irányításának módját.			

7. A demokratikus iskolairányítással kapcsolatban gyakran fölött kérdések

A média naponta közvetíti számunkra az iskoláinkban előforduló problémák képeit: fegyelemsértés, vandalizmus, iskolakerülés és erőszakos cselekmények, hogy csak néhányat említsünk. Számos nemzeti iskolahatóságot mély aggodalommal töltenek el a diákok teljesítményéről szóló legújabb PISA-jelentésekben szereplő statisztikák¹⁰, az Egyetemek pedig arról panaszkodnak, hogy rendkívül sok diák nem rendelkezik a felsőbb szintű tanulmányok folytatásához szükséges tudással. Nagyobb rend és szigorúbb szabályok, valamint az engedetlen elemek iskolából való kizárása: ilyen és ehhez hasonló megtorló intézkedések szerepelnek a problémákra adott általános válaszok között mind a szerkesztőnek írt lakossági levelekben, mind a minisztériumi rendeletekben.

Egy ilyen helyzetben az ember arra gondolhat, hogy okos dolog-e a diákoknak több hatalmat biztosítani, amikor ennyire nyilvánvalóan nem tudnak felelősséget vállalni olyan egyszerű dolgokért sem, mint hogy az osztályteremben azt tegyék, amit a tanár mond nekik. Mindazonáltal, bizonyosak vagyunk abban, hogy több demokráciára van szükség, nem kevesebbre. Kezeljük tisztelettel a diákokat, és nagyobb valószínűséggel kapunk tőlük magunk is tiszteletet. A valódi tekintélyt ki kell érdemelni azoktól, akiket irányítunk; az nem következik automatikusan a pozíciónkból. Mindenekfelett azonban szilárdan hiszünk abban, hogy az egyén tisztelete, a mindenki számára biztosított méltányosság és a véleménynyilvánítás joga alapvető fontosságúak. Az iskola nem kivétel. Arról is meg vagyunk győződve, hogy amennyiben azt akarjuk, hogy a demokrácia erős maradjon a társadalmainkban, a fiatalok esélyt kell, hogy kapjanak annak gyakorlására, továbbá arra, hogy iskolaéveik során megtapasztalják annak sokféle előnyét.

Figyelembe véve a társadalmi nyugtalansággal, a gazdasági szerkezetátalakulással és a demográfiai változásokkal kapcsolatos jelenlegi problémákat, természetes, hogy aggódunk. Ha ebben a helyzetben lazítunk a gyepelön, mi történik akkor? Ebben a fejezetben megpróbálunk választ adni a demokratikus irányítással kapcsolatos néhány gyakran feltett kérdésre.

Mi történik az alábbi problematikus területeken a demokratikus iskolairányítás megvalósulása esetén...?

Rend?

A diákok demokráciája nem jelenti azt, hogy nem lesznek szabályok. E tekintetben az iskola nem tér el a társadalom többi részétől. Személyes tapasztalatunk az, hogy a diákok, függetlenül az életkoruktól, ugyanolyan attitűddel rendelkeznek a törvényes rend irányában, mint a felnőttek: *szabályokra szükség van!* Könnyebb azonban megérteni és betartani a szabályokat, ha személyes, aktív résztvevők voltunk azok létrehozásában. A diákoknak az iskolai szabályok megalkotásába történő bevonása valójában az egyik legkönnyebb és legbiztonságosabb kiindulópont a demokratikus irányítás felé vezető úton.

¹⁰ Learning for Tomorrow's World 2003: OECD Programme for International Student Assessment.

Eredmények?

Számos tanár és iskolavezető aggódik amiatt, hogy a diákok további jogokkal való felruházása azt eredményezi, hogy kevésbé összpontosítanak majd az eredményekre. A tanárok átfogó szemlélettel rendelkeznek a tekintetben, hogy mit és hogyan kell tanítani. Igen, lehet, hogy a tanárok szakértői a tanításnak, a tanulás azonban személyes tevékenység, és az egyes diákoknál senki sem tudja jobban, hogy mi a legjobb tanulási módszer saját maguk számára. A diákok tisztelettel történő kezelésének egyik módja az, ha a tanár a tanulás segítésére és nem a tanításra összpontosít. A korszerű pedagógiai kutatások is azt mutatják, hogy ez a megközelítés fokozza a diákok teljesítményét.

Tanárok iránti tisztelet?

Mi történik akkor, ha a diákokat feljogosítjuk arra, hogy bírálják tanáraikat? Ha megengedjük a diákoknak, hogy értékeljék a tanítást, mit fognak mondani?

Az igazság az, hogy a diákok ugyanazt a fajta oktatást értékelik mint maguk a tanárok: a kompetens, hatékony, barátságos és elkötelezett tanárokat részesítik előnyben, akiknek magasak az elvárásaik diákjaikkal szemben, s ugyanakkor jó vezetői készségekkel rendelkeznek.

Természetesen fennáll annak a kockázata, hogy azok a diákok, akik úgy érzik, valamely tanár megsértette őket, illetve nem méltányosan bánt velük, sértő módon fejezhetik ki véleményüket. A tapasztalat gyarapodásával, valamint a tanárok és diákok közötti egyenlőbb és kölcsönösen tiszteletteljesebb kapcsolat kialakulásával azonban az ilyen rossz szokások rendszerint eltűnnek. Inkább az elidegenedés és az alsóbbrendűség érzése az, ami kiváltja a rossz magaviseletet.

Jogok kötelezettségek nélkül?

Amennyiben a diákokat az oktatás tudatlan és felelőtlen befogadóiaként kezelik, akiknek hálásnak kell lenniük azért, amit a felnőttek világa nekik juttat, nem könnyű felismerniük, hogy milyen ésszerű igényeket fogalmazhatnak meg tanáraikkal és az iskolával szemben. Ha azonban állandó tájékoztatást kapnak, és őszintén kikérik személyes ítéletükön alapuló véleményüket, a diákok hajlamosabbak lesznek a megfontolt/érett cselekvésre. Megértik a kötelezettségek és jogok közötti kapcsolatot, és tisztában lesznek azzal, hogy valaki más rovására nem követelhetik egyéni jogaikat.

Gyenge teljesítmény és motivációhiány?

A gyenge teljesítménynek sokféle oka lehet; a felnőtté válás kalandos folyamat, melynek során bármi megeshet. Ha a diákok nagyobb beleszólást kapnak az iskolai helyzetükbe, akkor legalább mérsékelhetjük azokat a kimerítő problémákat, melyekkel szembe kell nézniük. Egy szigorú tanterv vagy egy tanár diktatórikus témaválasztása a fiatalos lelkesedés jó részét elpusztíthatja. A tanulók számára – mind a tantárgyak, mind a tanulási módszerek terén – biztosított nagyobb választási szabadság növelheti a motivációjukat.

Tanulási problémákkal küzdő diákok?

Egy demokratikus iskolában befogadásra törekednek. Mit kellene tenni a lassú tanulókkal? Nem áll-e fenn annak a veszélye, hogy lelassítják az egész csoportot? Természetesen a demokratikus iskolai környezetben is van egy határa a befogadásnak, de a statisztikai adatok azt mutatják, hogy ez a kockázat gyakran eltúlzott. A korábban említett PISA-jelentésből látható, hogy azok az országok, amelyek már korai életkorban különválasztják a lassabban fejlődő tanulókat a többiekétől, nem mutatnak jobb eredményeket (a legkiválóbb diákjaikat tekintve), mint

azok, ahol az azonos korcsoportokat a kötelező iskolarendszer egészének tartama alatt együtt tartják.

Rosszul választó diákok?

Ha nagyobb választási szabadságot biztosítunk a diákoknak, hogyan tudjuk elérni, hogy a megfelelő dolgot válasszák. Nem helyes a kérdésfelvetés. Inkább azt kellene kérdezni: *Ki dönti el, hogy mi a megfelelő dolog?* Ha egy diáknak legalább bizonyos választási szabadságot biztosítunk, a végeredmény valószínűleg jobb lesz, az olyan készségek pedig, mint például az elemző és kritikus módon való gondolkodás, számos úton megtanulhatók, nem csak a hagyományos iskolai tantárgyak hagyományos tankönyveiből.

A demokráciával töltött idő?

Amennyiben elvárjuk a diákoktól, hogy részt vegyenek a demokratikus folyamatokban, vajon mely tantárgyaktól vegyünk el az ehhez szükséges időt? Kevesebb idő jut majd a tanításra? A válasz természetesen az, hogy a demokrácia gyakorlása éppen annyira fontos, mint bármely más, az iskolában tanított tantárgy, és hogy valamennyi társadalmi és tanulási folyamat hasznát látja majd ennek.

Működő demokratikus iskolairányítás

A demokratikus iskolairányítás egy kiváló példája a finnországi Helsinkiben működő Roihuvuori Elemi Iskola. A DÁN e könyvben leírt mind a négy kiemelt területén jelentős előrehaladást tettek.

Irányítás, vezetés és nyilvános felelősségre vonhatóság/elszámoltathatóság

Az iskolai munka egésze önmagukat irányító csoportokba szerveződik, melyek az iskola mindennapi igazgatásának jelentős részét is elvégzik. Az iskola filozófiáját a nevelőtestület, a diákok és a szülők együtt határozzák meg. A diáktanács rendkívül aktív, és a nevelőtestület határozott támogatását élvezi. Az iskola szavazással dönti el, hogy ki képviseli az intézményt a városi tanáccsal folytatott tárgyalásokon. Előfordult már az is, hogy az iskolát hétéves gyerekek képviselték, akik segítségre szorultak a hivatalos dokumentumok elolvasásakor!

A felelősségre vonhatóság módszere a Helsinkiben található iskolákban az önértékelés, amit írásos beszámolóik formájában terjesztenek be a tanácsnak. Az iskola a tanulmányi eredmények alapján kapja a következő évi finanszírozást. A Roihuvuori Elemi Iskola olyan sikeres volt, hogy jelentős összegeket kaptak, melyeket a tantestület tagjainak szakmai továbbképzésére és nemzetközi tanulmányaira használtak fel.

Értékközpontú oktatás

Az iskolai munka egészében elősegítik a DÁN-t. Az olyan értékek, mint például az egyenlőség és az emberi méltóság az oktatás egészére érvényes módon központi helyet foglalnak el, és minden egyes osztálytermet demokratikus tanulási környezetnek tekintenek. A társas kompetenciák és az életvezetéshez szükséges készségek rendkívül fontosak. A diákokat vegyes korcsoportokba szervezik, melyek befogadják a tanulási problémákkal küzdő vagy sajátos tanulási igényű diákokat is. A tanítási módszerek változatosak, és az egyéni tanulási stílusokhoz igazodnak.

Együttműködés és kommunikáció, versenyképesség és iskolai önállóság

Az idősebb diákok érettebb testvérekként segítik a legfiatalabbakat. Számos konfliktust a legidősebb korcsoportból (11-12 évesek) kikerülő diák közvetítőik oldanak meg. A mediátorokat a helyi Vöröskereszt képzéssel képzik ki.

Valamennyi tanuló médiaoktatást, valamint ingyenes internet-hozzáférést és e-mail címet kap.

A szülők évente értékelik az iskolát.

Tanulói fegyelem

Az elmélkedő gondolkodás és a másokkal folytatott párbeszéd során a diákok megtanulhatják, hogy mit jelent a felelősségvállalás, és megérthetik, hogy az egyén cselekedetei milyen módon befolyásolják a másokról alkotott képet.

Mindenki felelős a barátságos légkörért, a biztonságért és jólétéért. Az erőszak, a megkülönböztetés vagy a rasszizmus semmilyen formáját nem tolerálják. A tantestület tagjai döntenek el, hogy mely konfliktusok kezelhetők tárgyalás útján, és melyek kell, hogy hivatalos szankciókhoz vezessenek.

A legutóbbi iskolaértékelés eredményei

Az alaptantárgyak területén a diákok teljesítményének szintje más iskolákéhoz hasonló képet mutatott, az átlagosnál azonban sokkal jobb társas kompetenciákkal, valamint pozitívabb iskola iránti attitűddel rendelkeztek. Úgy tűnt, hogy jobban viselik a konfliktushelyzeteket, és több kezdeményezőkétséget mutatnak iskolai munkájukban.



Együtt szerepelünk a Roihuvuori Elemi Iskolában, Helsinki, Finnország.

8. A sikeres gyakorlat példái szerte Európából

Az Európa Tanács a 2005-ös évet a Demokráciára Nevelés Európai Évének hirdette meg, és a tagállamokat arra ösztönözte, hogy a sikeres példákról számoljanak be a Tanács számára. Az e fejezetben található példák többsége ezekből a jelentésekből származik. Az iskolavezető az intézményi értékek és eljárások megváltoztatásának folyamatában játszott szerepét nem lehet eléggé hangsúlyozni egy adott iskolában.

8.1. Jogok és kötelezettségek

A tanárok gyakran attól tartanak, hogy a diákok jogokat kapnak kötelezettségek nélkül, míg a diákok ugyanilyen gyakran panaszkodnak azzal kapcsolatban, hogy súlyos kötelezettségeik vannak, de nincsenek jogaik. Egyensúly kell, hogy legyen a kötelezettségek és a jogok között: minél több kötelezettséget vállal valaki, annál több jogosultságot kap. Egy érett, önálló diák számára nagyobb szabadságot lehet juttatni a tekintetben, hogy mit és hogyan tanuljon. A tanár szerepe megváltozik.

Norvégiában jelenleg számos iskolában kísérleteznek az önálló tanulás különböző fokozataival. Az alábbi részlet egy a kötelező iskoláztatás utolsó évfolyamán tanuló norvég diák beszámolójából való:

"A következő héten kezdjük a tanulmányi órákat, mely időszakok alatt egy kéthetes tervet követünk. A munka megtervezése a saját feladatunk. Ha hatékonyan dolgozol, számottevően csökken a házi feladatod. Ezen időszakok alatt mindig sok tanár van jelen, így minden tantárggyal kapcsolatban kaphatunk segítséget. Más diákokkal is együttműködhetünk, dolgozhatunk a könyvtárban vagy a számítógépek segítségével. A mi iskolánkban a tanév öt ciklusra oszlik, melyek mindegyike során új órarendet követünk. A nap közepén hosszú lyukasóránk van, ekkor számos tevékenység közül választhatunk, melyek közül néhányat a diákok szerveznek, így például sporteseményeket vagy az általuk irányított büfét/étkezdét. Ez összehozza a diákokat, és jó hangulatot teremt az iskolában."

(A Taerudden Iskola egy kilencedikes diákjától, Norvégia)

Mely életkorban elég idősek a gyermekek ahhoz, hogy elkezdjék tanulni állampolgári jogukat és kötelezettségeiket? A válasz természetesen az, hogy valójában soha nem túl fiatalok, még ezen értékek elméleti nézőpontból való megközelítéséhez sem. A brüsszeli ASBL Philomène elemi iskolában a filozófiát használják eszközként annak érdekében, hogy fokozzák a gyerekek tudatosságát ezekben a kérdésekben:

A cél az, hogy a 6-11 éves gyerekek csoportjai közötti filozófiai beszélgetések során ösztönözzék az önálló, kritikus és elemző módon történő gondolkodást, különös tekintettel a hátrányos helyzetű családi környezetből jövő gyerekekre. A csoportok havi egy-két alkalommal találkoznak.

Az első dolog, amit a csoportvezetők tesznek, az, hogy attitűdökkel és előítéletekkel kapcsolatos kérdéseket vetnek fel a gyerekek körében, valamint az őket körülvevő és általuk követett szabályokkal, illetve normákkal összefüggő problémákat is szóba hoznak, gyakran azok jogosságának megkérdőjelezése nélkül. A gyerekek a konkrét, mindennapi helyzetekben az aktív állampolgárságot is gyakorolják.

A filozófiai beszélgetések során elsődlegesnek tekintett értékek a kölcsönös tisztelet, a felelősség, a részvétel, a lelkiismeret és a kritikus gondolkodás. Ennek a projektnek az eredetisége a filozófiai megközelítésen alapul, amely se nem dogmatikus, se nem önhitt. A saját fejünkkel való gondolkodás nem azt jelenti, hogy megismételjük, amit valaki más mondott, bármennyire jó vagy helyes is legyen az, hanem abban áll, hogy valóban megértünk egy eszmét, majd megtöltjük azt a saját magunk számára jelentéssel bíró tartalommal. Ennek a megközelítésnek a másik innovatív tulajdonsága a filozófiai gondolkodás lényegéhez kapcsolódik. Ugyanis nem az a kérdés, hogy a valaki által elemzett gondolat vagy fölfogás jó vagy rossz, s nem is maga a kritikus elemzés számít, hanem az, hogy ez mennyire tudja fejleszteni a gyerekek gondolkodási készségeit, továbbá azon képességeiket, amelyek segítségével megindokolják az attitűdjeik és értékeik alapjául szolgáló érvrendszert.

Az iskolavezető számára természetesen könnyebb lefektetni a demokratikus értékeket, ha segítséget kap a nemzeti hatóságok részéről. A demokratikus értékek megerősítésének szándéka szilárdnak tűnik, és azt a legtöbb tagállam tantervében alapvető fontosságúnak tekintik, a fiatalabb demokráciák esetében éppen úgy, mint a nagy demokratikus hagyományokat magukénak tudható nemzetek esetében. Azerbajdzsánban, például, a DÁN témájában megtartott konferenciák és szemináriumok sorozatát követően az "Ember és társadalom" (állampolgári ismeretek) elnevezésű középiskolai tantárgy tananyaga teljesen megváltozott. Korábban nem tárgyalt új témákat is belefoglaltak (így a toleranciát, a demokratikus iskolai részvételt vagy a demokratikus állampolgárságot). A felnőtt tanulók számára létrehozott, és nagyszámú kormányzati, valamint civil szervezetet magában foglaló, hasonló jellegű projekt működik jelenleg Grúziában is.

8.2. Aktív részvétel



A svédországbeli Tullinge Gimnáziumban idősebb diákok tanítanak fiatalabb tanulókat

A szerbiai Belgrádban található Fillip Filipovic Elemi Iskola olyan stratégiát fejlesztett ki, amely az iskolafejlesztésben érdekelt valamennyi felet bevonja. 2004-ben elindították a Iskolai Fejlődési Terv elnevezésű projektet, melyet az igazgatóból, egy tanárból és két külső

tanácsadóból álló iskolafejlesztési csoport vezet.

"Mivel kifejezésre kívántuk juttatni azon szándékunkat, hogy az egész közösséget bevonjuk az iskolafejlesztés folyamatába, a következő mottót választottuk: *a szomszédból jöttünk*. Az összes érintett számára szervezett első szemináriumokat 2004 áprilisában tartottuk, amelyek célja az iskolai fejlődési terv körvonalainak felvázolása volt.

Ezt követően júniusban műhelyeket szerveztünk a különböző területek érdekcsoportjai számára azzal a szándékkal, hogy megalkossuk az iskolánk fejlesztésére vonatkozó, öt évre szóló koncepciót, tekintettel a tanítás, a kommunikáció és az iskolai légkör, az igazgatás, a szervezés és az infrastruktúra, a tanterven kívüli tevékenységek, valamint a tanárok szakmai fejlesztése területein megvalósítandó változásokra.

A leggyengébb visszhang a helyi közösségtől érkezett, egészében véve azonban a műhelymunka konstruktívnak bizonyult. A szülőket és a diákokat a tanárokon, illetve a szülői szervezeteken keresztül vontuk be. A műhelyekben született mintegy 300 eredményes elképzelést az iskola aulájában állítottuk ki. Az iskolafejlesztési csoport ezekre alapozva öntötte végső formába a tervünket."

A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az iskola eredményei minden lényeges szempontból javultak. A környező civil társadalom bevonása például segítséget jelentett a pénzügyi szükségletek kielégítésében, mind a (közvetlen) anyagi támogatásokon keresztül, mind pedig az érdekelt felek helyi politikusokra való nagyobb nyomásgyakorlása formájában.

Az aktív állampolgárság felé vezető út megkezdésére gyakran jó alkalmat jelent egy konkrét probléma, például az iskola körüli veszélyes közlekedési helyzet:

A biztonsággal összefüggő kérdések sorából a szerbiai Vranje településen található Jovan Jovanović Zmaj iskola diákjai a közlekedés által veszélyeztetett gyerekek problémáját választották ki. Egyetértettek abban, hogy a probléma megoldására a leghatékonyabb megoldást az jelentené, ha az iskola környékére közlekedési lámpákat állítanának. Annak érdekében, hogy támogatást és megfelelő segítséget kapjanak, felvették a kapcsolatot a közlekedésrendészet, valamint – potenciális finanszírozóként – az Építésügyi és Nemzetközi Szervezési Igazgatóság, az UNDP képviselőivel. A szélesebb közvélemény figyelmének felkeltése céljából a diákok – a közlekedésrendészet és az építésügyi igazgatóság képviselőivel közösen – felhasználták a médiát, és többször is szerepeltek a helyi televízió műsorában. A diákok akciójának eredményeképpen Vranje valamennyi iskolájának és óvodájának környékén közlekedési lámpákat helyeztek el.

A lényeges tanulság, amit a Jovan Jovanovic Iskola diákjai levonhattak az esetből, az, hogy a véleményük számít, és figyelembe veszik azt.

Időnként, bár nem túl gyakran, a részvételre irányuló kezdeményezés a társadalom más részeiből jön. Ez történt a horvátországi Zadar Megyében, ahol a rendőri erők meg akarták változtatni a fiatalok rendőrség iránti attitűdjeit, meghívták tehát az iskolákat, hogy vegyenek részt egy projektben, ahol a cél a rendőrségről, mint erőszakszervezetről alkotott felfogást egy olyan közösségi alapú szolgálat képe váltsa fel, amely a civil társadalomban tevékenykedik, segítséget nyújtva egy biztonságosabb környezet megteremtéséhez, ahol a demokratikus értékeket és állampolgári jogokat tiszteletben tartják.

A projektet kiemelten támogatta a Horvát Oktatási Minisztérium, a Zágrábi Rendőr Akadémia, valamint különböző civil szervezetek. Ennek ellenére a kezdeményezésre először nem, vagy alig figyeltek fel az iskolavezetők. Végül azonban tizennégy iskolából nyolc elfogadta a projektben való részvételre szóló meghívást. A projekt nem csupán a helyi rendőri erők és az érintett diákok közötti jobb kapcsolat kialakulását eredményezte, hanem volt néhány egyéb érzékelhető pozitív mellékhatása is. A tanárok és a rendőrtisztek egyaránt megállapították, hogy "a fiatalokról alkotott képünk egészen más volt, s az irányú készségünk is, hogy meghallgassuk, mit gondolnának, vagy döntenének a fiatalok. Valamennyiünknek hatékonyabban kell tevékenykedni a kölcsönös bizalom kialakítása, valamint az új módszerekkel összefüggő tanítási és tanulási készségek kifejlesztése terén, mindkét hivatás számára megfelelő képzést és kompetenciát biztosítva a fiatalokkal való interaktív, részvételre épülő együttműködés megvalósításához."

(Maja Uzelac, a projekt egyik vezetője)

Az egyéves projekt értékelése a fentiekben túlmenően utalt a társadalmi problémákra való odafigyelés szintjének növekedésére, a kollégák, diákok és mások közötti kapcsolatok javulására, a bizalom erősödésére, a fiatalok problémáinak informálisabb módon történő megközelítésére és mélyebb megértésére, a tanulás iránt érdeklődőbb diákokkal jellemezhető barátságosabb tanulási környezet kialakulására, valamint a tanítás hatékonyságának emelkedésére is.

A fenti két példa egyértelműen mutatja az iskolavezető bármiféle iskolafejlesztésben betöltött kritikus fontosságú szerepét. Az iskola vezetőjének őszinte elkötelezettsége nélkül, függetlenül attól, hogy honnan jön a kezdeményezés, nagyon csekély hosszú távú fejlődés érhető el.

8.3. A sokféleség értékelése



Diákok a svédországbeli Tullinge Gimnáziumban

Két Portugáliából származó, a sokféleség értékelésére vonatkozó példa:

Az évorai MUS-E projekt a több mint egy évtizede Yehudi Menuhin hegedűművész által alapított MUS-E – művészek az iskolában elnevezésű program nemzetközi hálózatának részeként működik. Az évorai MUS-E a Cruz da Picada Elemi Iskolában koncentrálja tevékenységeit, azzal a céllal, hogy a művészetek iskolában való gyakorlása révén elősegítse az etnikai kisebbségek

társadalomba történő integrálását, küzdve a társadalmi és kulturális kirekesztés ellen.

A MUS-E művészek sajátos eljárása, a „tevékenység közbeni képzés” során alkalmazott módszer lényege a gyerekekkel és tanárokkal való, interdiszciplináris szemléletű közös munka, elsősorban a dráma, a tánc és a képzőművészet segítségével.

Az elmúlt tanévben (2004-2005) folytatott intenzív munka eredménye a "Feira do Imaginário" (A csodálatos képzelet vására) volt, amit városszerte különböző nyilvános helyszíneken rendeztek meg. Ezt a különleges, „*e világon kívüli dolgok*” vásárát a gyerekek és művészek alkották meg és keltették életre a PIM-Teatro Színházi Csoport és az EPRE (Evorai Fiatalkorúak Javítóintézeti Központja), valamint a tanárok és családok segítségével. Egy ilyen különös vásáron az ember szinte bármilyen dolgot megvásárolhat: mágikus italt, repülő kalapokat és beszélő könyveket. Itt szembetalálkozhat az ember zenészekkel, zsonglőrökkel, akrobatákkal és szörnyekkel is. A térségben, ahol számos etnikai kisebbség és hátrányos helyzetű gyermek él, a mesék és a képzelet világa jelentették azt a területet, melyen mindenki azonos szinten és eséllyel tudott részt venni a tevékenységekben.

A projekt interdiszciplináris és művészi jellege a helyi közösségen belül új hálózatokat teremtett, a helyi kulturális és társadalmi tényezőkkel, illetve intézményekkel partneri társulásokat hozott létre.

A „*Pegadas de Todas as Cores – Sokszínű lábnyomok*” elnevezésű projektet egy olyan nemzetközi civil szervezet, a Jezsuita Menekültügyi Szolgálat (JRS) alkotta meg, melynek az a küldetése, hogy a menekülteket és a hontalan személyeket bárhol a világon kísérelje, ellássa, illetve szót emeljen az érdekükben. Portugáliában a JRS számos szolgáltatást nyújt a menekültek és a gazdasági migránsok számára.

"A migránsokkal folytatott munkánk során rájöttünk, hogy nagyon hasznos lenne megosztani a tapasztalatainkat a fiatalokkal az iskolákban. Így indult a *Sokszínű lábnyomok*, a Portugál Bevándorlási és Etnikai Kisebbségi Főbiztosság (ACIME) anyagi támogatásával. Egy - másfél órás foglalkozásokat szervezünk a migráció témájának megvitatására kisebb csoportok (30-40 tanuló, valamint a tanáraik és más tantestületi tagok) számára. Leggyakrabban 5-9. évfolyamra járó tanulók számára tanítását folytató iskolákat látogatunk meg Lisszabon és Setúbal körzeteiben, de alkalmanként középiskolákba (10-12. évfolyamokon tanulók közé) is elmegyünk.

Ez a projekt előtérbe állítja a migráció, a multikulturális társadalom és a befogadás kérdéseit, melyek mind kiemelt jelentőséggel bírnak a DÁN területén. Célja, hogy felhívja a figyelmet ezekre az ügyekre, és elősegítse a migráns dolgozók iránti nyitottság, tisztelet és szolidaritás attitűdjeinek kialakulását. Az említett témákkal mind politikai, mind személyes perspektívából foglalkoznak. A Portugáliába való bevándorlás hatását például nem csupán a kormányzati politikák és a makro-társadalmi fejlemények szintjén tárgyalják, hanem az egyének és családok szintjén is. A módszertani megközelítés választása, mely élettörténeteket és személyes vallomásokot is magában foglal, kulcsfontosságú a diákok motiválásában, illetve a tekintetben, hogy közelebb kerüljenek a migráció valóságához. A diákokat jobban érdekli a foglalkozások tartalmi része, ha át tudják érezni, milyen is migránsnak lenni."

(*Rita Raimundo beszámolója, JRS Lisszabon*)

Multikulturális társadalmunkban egyre növekvő problémát jelent az a mindennapos rasszizmus vagy diszkrimináció, amellyel túl gyakran találkozunk a buszokon, a szupermarketekben, nyilvános helyeken és az osztálytermekben egyaránt.

Az osztrák ZARA nevű szervezet gyakorlati képzési programot alakított ki a „civil kurázi” (németül *Zivilcourage*) területén, mely azon a szilárd meggyőződésen alapul, hogy valamennyien fel tudunk lépni, és fel is kell lépünk az ilyenfajta diszkrimináció ellen, bárhol is tapasztaljuk azt. Ez az egyetlen út a társadalom hozzáállásának megváltoztatására.

A ZARA (*Zivilcourageworkshops an Schulen*) olyan felfogású workshopokat alakított ki, melyek segítenek eljutni a megvalósítás szándékától a tényleges cselekvésig. A ZARA öt éve foglalkozik diákokkal. Módszerük három lépésből áll:

1. A diákok saját tapasztalatain alapuló csoportos beszélgetések a diszkrimináció formáinak felismerésére.
2. Szerepjátékok a nagyobb fokú megértés, empátia és bátorság elérése érdekében.
3. Stratégiák fejlesztése: Mit tehetek, ha azt látom, hogy egy buszon valakit bántalmaznak? Mi történhet, ha megpróbálok hősként viselkedni? Mi van, ha a buszon a többi utas is rasszista?

A program segítségével a diákok bátorságot gyűjthetnek ahhoz, hogy kicsi, de fontos lépéseket tegyenek a megfelelő irányba: nem arról van szó, hogy a lehető legjobb dolgot tegyünk egy kellemetlen nyilvános helyzetben, hanem arról, hogy egyszerűen tegyünk valamit, a szolidaritás jeleként.¹¹

8.4. A demokrácia és az aktív állampolgárság tanítása

A sikeres gyakorlat legtöbb példájában közös vonásokat találunk a tanítási módszerek kiválasztása területén, tekintve, hogy azok mindegyike inkább a tanulásra, mintsem a tanításra koncentrálnak:

- **Szerepjáték:** A diákok olyan elképzelt forgatókönyvekből választanak, vagy kapnak szerepet, mint például az ideális társadalom, egy álfelügyelet vagy egy erkölcsi/etikai dilemma megalkotása.
- **Nyitott kérdések:** Mi a legjobb a városunk jövője szempontjából? A természeti erőforrások kiaknázása vagy a környezet védelme? Az autópálya megépítése vagy a madarak védett területének megőrzése?
- **Valódi problémákon alapuló tanulás:** Hogyan lehetne az iskolába vezető út biztonságosabb? Miért ölték meg Benjaminget, és mit tehetünk annak érdekében, hogy ilyen dolog ne forduljon elő többet? (Egy rasszista indíttatású erőszakos eset példája Norvégiából).
- **A külvilággal való együttműködés:** civil szervezetek, szponzorok, helyi vállalkozások, szakértők és a média. Az együttműködés mindkét irányban megvalósulhat. A diákok segíthetnek a helyi hatóságoknak vagy kisvállalkozásoknak felmérések/vizsgálatok

¹¹ További információért ezekről, illetve a bevált gyakorlat egyéb példáiról lásd a DGIV/EDU/CAHCIT (2006) 18. sz. kiadványát, A Demokráciára Nevelés Európai Éve szakértőinek ad hoc bizottsága (CAHCIT).

elvégzésével, a tavak savtartalmának mérésével, vagy például kisebb helyi szervezetek honlapjainak vagy brosúráinak megtervezésével.

- **Nyitottság:** kiállítások, előadások és vásárok rendezése, versenyeken való részvétel, a média meghívása az iskolába stb.

Az ilyen jellegű tanítás bátorságot igényel, hiszen a végeredmény egyáltalán nem biztos. Időnként akár az is előfordulhat, hogy a szerepjáték enyhe káoszba vagy valami teljesen életszerűtlen dologba torkollik; vagy a diákoknak végül még több megválaszolatlan kérdésük lesz, mint kezdetben volt; esetleg a helyi hatóságok nem veszik komolyan a javaslatokat.

A tanári bátorság fokozásának egyik módja, ha az új tanítási módszerek kipróbálása mellett szülő, szilárd elméleti alapokon nyugvó érvrendszert, igazolást biztosítunk a pedagógusok számára. Egy számos ország bevonásával megvalósult EU/Comenius projekt keretében a dán filozófus, Finn Thorbjörn Hansen (koppenhágai Dán Pedagógiai Egyetem) kifejlesztett egy tervezési modellt az aktív állampolgárság oktatásának elősegítésére. Az ACTIVE-projekt kitűnő példája annak, hogy mit lehet elérni ezen a területen:

ACTIVE – Interperszonális Értékorientált Oktatáson keresztül megvalósuló Aktív Állampolgárság¹²

Háttér

Az új európai kontextus új kihívásokat is elidézett, mint például: a demokrácia, mint valamennyi európai (polgár) közös kormányzati rendszere; az európai állampolgárság; a társadalmi kohézióval és az állampolgári részvétellel kapcsolatos problémák; a közös piac; az információtechnológia; a fiatalok mobilitása; valamint a tudásalapú társadalom. Mindezek következtében szükség lesz olyan állampolgárookra, akik felelősséget vállalnak Európa egészének gazdasági, társadalmi és kulturális fejlődéséért. Továbbra is fel kell készíteni a fiatalokat a társadalom életében való felelős részvételre helyi, regionális, nemzeti, európai és globális szinten egyaránt. Ezen felül, egy új európai kontextus új identitásbeli problémákat is felvet.

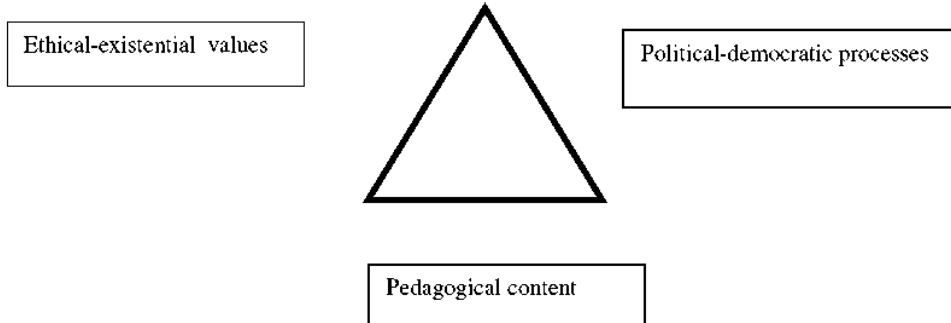
Az állampolgárság gondolata magában foglalja a kulturális identitást. Ezért azok az emberek, akik állampolgárként kezdenek gondolni magukra, szükséges, hogy tudatában legyenek annak, kik is ők, és mely közösséghez tartoznak. Európán belül rendkívül eltérő a tanárok munkája. Lehetőség van azonban a tanárok tapasztalatainak megosztására és az oktatási szükségletek meghatározására annak érdekében, hogy létrehozzuk az állampolgárságra nevelés új és közös megközelítését.

Az alkalmazott vagy alkalmazásra kerülő módszertan, eszközök és technológiák

A fenti kérdések megválaszolásának egyik módja az ACTIVE-projektben részt vevő partnerek számára az e területen indított tanárképzési kurzusok közös keretének kialakítása volt, valamennyi érintett országban. Ezt a keretet egy háromszög illusztrálja, melynek három oldala az aktív állampolgárság három megközelítését jeleníti meg:

- 1) *pedagógiai-szakmai (tartalom)*
- 2) *politikai-demokratikus (folyamat/forma)*
- 3) *etikai-egzisztenciális (attitűd/értékek)*

¹² További információt lásd In: Comenius catalogue: „Teach Active – Learn Active” – hivatkozási szám DK-2007-001.



Pedagogical content = Pedagógiai tartalom

Political-democratic processes = Politikai-demokratikus folyamatok

Ethical-existential values = Etikai-egzisztenciális értékek

Az utolsó –az etikai-egzisztenciális értékek felőli – megközelítés különösen fontos az ACTIVE-projekt számára. Kifejezett módon az „életvezetési értékek” jelentőségével foglalkozik – a fiatalok aktív állampolgárságra való motiválása céljával –, és nem tévesztendő össze a „demokratikus értékekkel és politikai erényekkel” vagy a „különböző tantárgyak tantervében” elért magas szintű szakmai kompetenciákkal. Ez a harmadik megközelítés innovatívnak tekinthető az Aktív Állampolgárságra Nevelés elképzelései között, mivel – tudomásunk szerint – azzal korábban még nem foglalkoztak.

Tervezési modell

Hogyan tud a tanár pusztán a jelenlétével aktív állampolgárságot tanítani a tanteremben? Ez volt a projekt működése során fölmerülő kérdések egyike. Válaszként az ACTIVE keretében elkészítették a tanárok számára az alábbi tervezési modellt. A modell használatával a tanár rábírhatja a tanulókat a tanulási eszközök osztálytermen kívüli használatára, valamint arra, hogy aktív tanulók legyenek.

	<i>Az osztályteremben</i>	<i>Az osztálytermen kívül</i>
1. Pedagógiai dimenzió		
2. Társadalmi dimenzió		
3. Politikai dimenzió		
4. Érték-/etikai dimenzió		

(Finn Thorbjörn Hansen, DPU, az ACTIVE-val együttműködésben)

8.5. A diákok bevonása a tanítás és tanulás értékelésébe

A School Councils UK (Egyesült Királysági Iskolatanácsok) nevű szervezet irányítja a Deutsche Bank által finanszírozott *Londoni Középiskolák Állampolgársági és Kutatási Projektjét* (LSSCARP), melynek célja, hogy a diákokat, mint osztálytermi kutatókat tevékenyen bevonja a tanítás és tanulás folyamatába. A tanárok egyeztetik a diák megfigyelővel (aki általában nem az adott osztály tagja), hogy a tanóra mely elemeit ellenőrizze. Ez magában foglalhatja a tanár osztályon belüli mozgásának feltérképezését; azt, hogy mennyi időt szentel az osztálybeli fiúknak, illetve a lányoknak; hány negatív, illetve pozitív megjegyzése van. Ezen túlmenően, a diák az osztály egy olyan tagját is megfigyelheti, akinek a viselkedése problémát jelent, és felmérheti, hogy az adott diák a tanóra mekkora részében figyel oda a feladatokra. Az LSSCARP első értékelései arra utalnak, hogy a diákok megfigyelései jelentős mértékben hozzájárulnak a tanítás és tanulás fejlesztéséhez az érintett iskolákban.

8.6. Végül

...az iskola vezetőjeként önnek világossá kell tennie: a demokratikus irányítás nem jelenti azt, hogy lemond a vezetésről. Ellenkezőleg, a változtatás folyamatában önnek:

- szilárd vezetést kell biztosítani. Nem hatalmi értelemben, hanem a szándék szilárdsága szempontjából, a saját demokratikus értékeihez való ragaszkodás szempontból, még a helyzet nehezzé válása esetén is. Egy vezetőben meglévő kitartás és alázat a pusztá hatalomgyakorlásnál erősebb jellemet követel meg;
- támogatnia és biztatnia kell a tanárait, s nem csupán szavakban, hanem tettekben is. Mutasson érdeklődést, legyen jelen, vállaljon aktív szerepet a munkában, amikor csak teheti;
- biztosítson a tanárok számára megfelelő – elméleti és gyakorlati – szakmai továbbképzést. A tanároknak szükségük van arra, hogy kellő módon tájékozódjanak társadalmunk szociális, kulturális és gazdasági fejlődéséről, helyi és nemzetközi perspektívában egyaránt. Szükségük van továbbá a kudarcától való félelem nélküli gyakorlatra;
- minden lehetőséget meg kell ragadnia annak érdekében, hogy a szülőknek és a helyi érdekelteknek elmagyarázza, miért alkalmaznak új módszereket az iskolai nevelésben. Győződjön meg róla, hogy a jó eredmények – amint megjelennek – minden érdekelt fél előtt ismertté válnak (ami normális körülmények között az egész társadalmat jelenti, hiszen gyakorlatilag mindenkinek van véleménye az iskolákról, a tanításról és az iskolairányításról);
- gondoskodjon saját szakmai továbbképzéséről. Miért ne szánhatna legalább heti három órát saját személyes fejlesztésére? Nem annyira az igazgatási/adminisztratív ismeretekre, mint a minket körülvevő világgal kapcsolatos szisztematikus tanulmányokra, amint az a médiában, a legfrissebb kutatásokban vagy a politikai és kulturális életben megjelenik. A gondolkodáshoz idő kell, és vezetőként önnek időt kell hagynia a maga számára az előre gondolkodáshoz;
- be kell bizonyítania, hogy igaza van! Sem a saját határozott véleménye, sem pedig a szóbeli képessége nem elegendő az érdekeltek meggyőzésére. Módszeresen értékelje iskolájának előrehaladását, gyűjtsön statisztikai adatokat és egyéb bizonyítékokat,

valamint legyen őszinte. Ne féljen számot adni a visszaesésekről sem. Amint azt korábban említettük, a valódi demokratikus irányításhoz vezető út göröngyös lehet, de ez az egyetlen járható út!

“Ami a legjobb vezetőket illeti, az emberek soha sem veszik észre a létezésüket.

- Az utánuk következőt az emberek dicsérik.
- Az azt követőt az emberek félik.
- Az utolsót az emberek gyűlölik.
- Amikor a legjobb vezető elvégezte a munkáját, az emberek azt mondják: 'Magunk csináltuk!'

Lao Tse

9. Demokratikus irányítás: minták és közös jellemzők

Ha az előző fejezetben a problémák és aggodalmak megoldásának ingoványos talaján jártunk, az útmutató ezen utolsó része lehetőséget nyújt arra, hogy reménnyel és optimizmussal telve felnézzünk a demokrácia napos horizontjára! Az e fejezetben leírt jellemzők az iskolairányításon belüli demokratikus gyakorlat mutatói. De többek is annál: ahol ezek jelen vannak, ott nem csupán tünetei valaminek. Jelenlétük ugyanakkor segíti a működő demokratikus folyamatok továbbterjesztését: a demokrácia tulajdonképpen önmagából táplálkozik, valamint az általa létrehozott eredményekből. Ennél fogva, minél nagyobb bizalmat kapnak a tanárok a tekintetben, hogy képesek megfelelő és igazságos döntéseket hozni, annál inkább így fognak tenni: és így még inkább meg lehet és meg fognak bízni bennük. Természetesen ugyanez történik a diákokkal és valamennyi olyan résztvevővel is, akik különböző összetételben és sokféle környezetben, formális és informális módon, együtt dolgoznak.

Ennek a fejezetnek az elolvasása után lehet, hogy ön újra át szeretné tekinteni a 6. fejezetet, amely részletesen leírta, hogy miképpen határozhatja meg az egyes lépéseket iskolájának a demokrácia útján történő fejlesztése érdekében. Az itt tárgyalt minták és közös jellemzők mérföldköveknek és útjelzőnek tekinthetők ezen az úton. A demokráciában azonban, ha egy útjelző hiányzik, az ember megalkothatja és elhelyezheti a sajátját, és az ugyanúgy segítséget nyújt majd az út során! Például, ha egy iskolában támogatják a demokráciát, ott a diákok hamarosan igényelni fogják, hogy hallathassák a hangjukat valamiféle diáktanácson vagy iskolai parlamenten keresztül (lásd lentebb). Önnek azonban nem kell arra várnia, hogy ez megtörténjen: saját maga is létrehozhat egy ilyen testületet (vagy még inkább, aktívan támogathatja a diákokat, hogy így tegyenek). Először valószínűleg nem fog túl jól működni, de azonnal megmutatja majd a diákoknak, hogy tisztelik őket és bíznak bennük. A szükséges gyakorlat és tapasztalat megszerzésével fejlődni és tökéletesedni fog: mindeközben pedig a diákok – testületük hatékony működtetésének tanulása során – ki fogják alakítani azon demokratikus készségeiket, melyek viszont egyéb demokratikus fejleményeket idéznek majd elő, valamint segítenek a diákoknak azok sikeres megoldásában.

Így fejlődik a demokrácia – egyre növekvő gyorsasággal. Egyik fejlemény előidéz egy másikat, amely viszont egy újabbat hoz létre. Önnek tehát az építkezés során nem szükséges meghatározott sorrendben megvalósítani a változtatásokat. Egyszerűen csak ragadja meg a demokrácia terjesztésére kínáló alkalmakat, bárhol is találkozjon azokkal.

Formális/szerkezeti keretek

A feladatkörök átadása az iskola számára

A irányítás legjobb formájában a nemzeti vagy regionális kormányzat csupán a legátfogóbb stratégiai döntéseket hozná meg, az iskolákra bízva azt, hogy önállóan határozzanak a nemzeti stratégia végrehajtásának számukra legmegfelelőbb módjáról. A 21. század eleji Európában úgy tűnik, hogy a politikusok nagyon sokat beszélnek a decentralizációról, de ritkán gyakorolják azt. Az iskolákat egyedül hagyták az őket korlátozó számos jogszabály és előírás – remélhetőleg demokratikus módon történő (lásd alább) – kezelésének problémáját illetően.

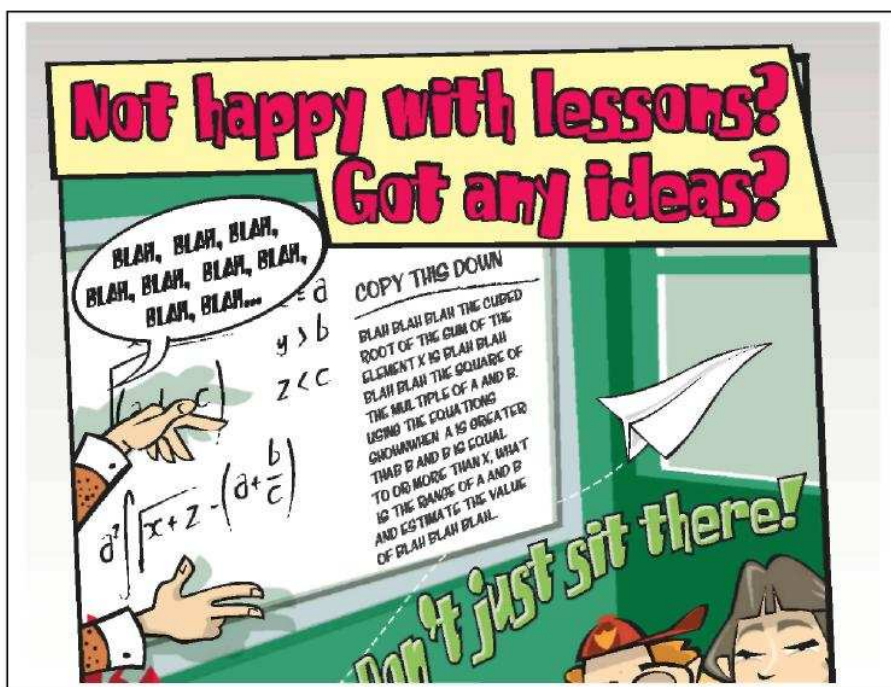
Az irányítás módszerei célorientáltak (szabályok vagy utasítások helyett)

Egy demokratikusan működő iskolában a döntéseket a diákok és egyéb érintettek érdekében hozzák: a cél annak biztosítása, hogy az intézmény a lehető legjobb legyen azok számára,

akikért van. Az iskolairányítás módja tükrözi ezt, és a döntéshozatali struktúrákat is ennek megvalósítását szem előtt tartva alakították ki, nem pedig a vezető (vagy bárki más) személyes hatalmának vagy pozíciójának védelme, sem a felsőbb hatóságok szabályainak vagy utasításainak követése szándékával. Valójában, ha úgy tűnik, hogy az adott felsőbb hatóság az iskola legjobb érdekei ellen cselekszik (például források megvonásával megszorítások idején), az irányítási módszerek újragondolására is sor kerülhet a negatív hatások enyhítése és az okozott kár korlátozása érdekében.

A tanárok helyzetbe hozása hivatalos bizottságokon vagy érdekcsoportokon keresztül

A tanárok döntéshozatalba történő bevonását nem minden esetben hivatalos összejöveteleken kell elérni, és a döntéseket nem feltétlenül szavazással kell meghozni. Egy olyan iskolában, ahol a résztvevők rendszerint közös alapelvek és célok mellett kötelezik el magukat, a megegyezés gyakran elérhető egy egyszerű, kótetlen beszélgetés során is. A tanárokat nem szükséges nagyszámú értekezletre összehívni a demokrácia terjesztése érdekében: ellenkezőleg, az értekezletek túlburjánzása demoralizáló és akár ellentétes hatású is lehet. Gyakran elegendő lehet egy munkabizottság felállítása, mely a szükséges számú alkalommal találkozik valamely elvi döntés meghozatala céljából, majd feloszlik, tagsága akár önkiválasztó is lehet. Azok, akiknek valamilyen érdekük fűződik az eredményhez, valószínűleg önként jelentkeznek, bár az ön feladata lehet a csoporton belüli vélemények kiegyensúlyozottságának és a helyes gyakorlat betartásának biztosítása, más szóval, hogy a kisebbségek is képviseltessék magukat, illetve, hogy a nyíltság és a méltányosság álljanak a megbeszélés folyamatának középpontjában. A kormányoknak van egy olyan szokása, hogy munkacsoportokat állítanak fel valamely nemzeti politikával kapcsolatos ajánlások megfogalmazására, majd azután nem értenek egyet az eredménnyel, így tehát figyelmen kívül hagyják azt. Nem okos dolog egy iskolavezető részéről, ha ugyanilyen módon reagál!



A diákok helyzetbe hozása hivatalos bizottságokon vagy érdekcsoportokon keresztül

Nehéz elképzelni egy demokratikus iskolát a diákok valamiféle – a demokrácia középpontjában álló – formális tanácsa vagy parlamentje nélkül. A testületet méltányos és átlátható módon kell megválasztani annak érdekében, hogy hiteles legyen a diákok előtt (rengeteg javaslat áll rendelkezésre a tekintetben, hogy miképpen lehet ezt megvalósítani: lásd a források listáját). Számos egyéb lehetőség van arra, hogy bevonjuk a diákokat az iskolai elvek kialakításába és a döntéshozatalba, s nem csupán a diáktevékenységek megtervezése terén (mint például az ünnepek és fesztiválok), de az oktatásukhoz szorosan kapcsolódó ügyekben is: az iskolai étellekkel, a fegyelem kérdésével vagy a tanulmányi/tantárgybeli választási lehetőségekkel foglalkozó bizottságokban. A diákok bevonhatók olyan, fontos tevékenységekbe is, amelyeket régebben kizárólag a tanárookra tartozó ügyeknek tekintettek, ma már azonban úgy látják, hogy e területeken – a diákok részvétele esetén – jelentős mértékű fejlődés volt tapasztalható; ilyen a tanárok toborzása és kinevezése, sőt, a tanítás megfigyelése, illetve a helyes gyakorlat terjesztése.

Informális keretek

Bizalom és nyitottság mint domináns attitűdök

Egy olyan iskolában, amely valóban a demokratizálódás útjára lépett, mindenütt – az osztálytermekben; az értekezleteken; a folyosókon – jelen van egy érzés/hangulat. A bizalom és a nyitottság újratermelik önmagukat, s ez éppen olyan biztos, mint ahogy a félelem és a megfélemlítés mértéke is növekszik egy hagyományos tekintélyelvű légkörben. "Ha ön úgy gondolja, hogy nem érzi ezt a szellemiséget az iskolájában, keresse meg a módját (példáink egyikét vagy bármi mást, ami az eszébe jut), hogy kimutathassa, mennyire bízik a diákjaiban (vagy a tanáraiban). Kezdje szerényebb keretek között, nem kell rögtön túlzottan ambiciózusnak lennie, s az embereknek is (fokozatosan növekvő súlyú) lehetőségekre van szükségük ahhoz, hogy megtanuljanak élni a bizalommal; hogy felelősséget vállaljanak, és azt hiteles módon gyakorolják. Amint valaki bizalmat kap, ritka, hogy ne viszonzza azt bőségesen.

Támogatják és jutalmazzák az aktív szerepvállalást

Amikor a diákok viszonzják a beléjük vetett bizalmat, egy demokratikus iskola gondoskodik arról, hogy támogassa és jutalmazza ezt. Ha ön az első lépéseket teszi ebben az irányban, akkor nyilván különösképpen örül, és nyilvánosságot akar biztosítani mindannak, amit a diákok elértek. Ha a kis dolgokban jól teljesítettek, akkor meg bízhatja őket (megint csak nyilvános módon) nagyobb jelentőségű ügyekkel is.

Vannak látható jutalmak/előnyök az aktívan részt vállaló diákok számára. Azon iskolákban és országokban, ahol hagyományosan formális hatalmat biztosítanak az idősebb diákoknak a „felügyelő” vagy „ügyeletesek” valamiféle rendszerén keresztül, az érintettek ily módon – szervezeti úton – kapnak státust. (Az ilyen rendszerek természetesen akár teljesen ellentétesek is lehetnek a demokráciával, inkább a tekintélyelvűség hagyományos formáját erősítve. Valójában, az Egyesült Királyságban, ahol a felügyeleti rendszerek általánosak, valószínűleg csupán az iskolák kisebb részében működtetik azokat demokratikus módon.) Az aktív részvételért járó jutalmak, előnyök azonban nem feltétlenül kell, hogy egy rendszer részei legyenek, azok a diákok, akik elől járnak a részvételben, rendszerint amúgy is középpontba kerülnek, és társaiktól jelentős tiszteletet kapnak, mert azok úgy látják, hogy megérdemlik. Ha ön emellett megragadja az alkalmat, hogy az iskola nevében nyilvánosan elismerje

közreműködésüket, úgy fogják érezni, hogy bőségesen megjutalmazták őket.

A civil szervezeteket szívesen látják az iskolában, és aktívan bevonják őket

Egy demokratikus iskola pozitív lehetőségnek tekinti a más szervezetekkel való aktív együttműködést. Így a szülői szervezeteket, a kulturális intézményeket és a helyi vállalkozásokat egyaránt szívesen látják az iskolában, mind azért, hogy hozzájáruljanak a diákok oktatásához, azért is, hogy ők is hasznát lássák ennek a társulásnak. Egy demokratikus iskola nem folytat védekező politikát. Nem érzi magát fenyegetve más szervezetek által, amelyek szerephez jutnak, és részt vállalnak benne, és nem kísérel meg kijelölni határokat sem. A civil szervezetek meghívása kiváló módja annak, hogy elkezdjük a korlátok lebontását.

A diákokat arra buzdítják, hogy hozzák nyilvánosságra a véleményüket

Egy a diákok által írt és kiadott újság vagy magazin hatalmas energiákat tud felszabadítani. Ennek pozitív ösztönözése, szorgalmazása, támogatása szintén kiváló módja az érintettek iránti bizalom kimutatásának, hiszen bárki beláthatja, hogy ez bátorságot igényel! Mi történik akkor, ha bírálják a tanárokat? Vagy az iskolát? Vagy az irányítást? Vagy akár (elképzeltetetlen módon!) az igazgatót? Szükség lehet bizonyos korlátokban való megállapodásra – egy ilyen eszmecsere azonban hatalmas lehetőséget jelent a tárgyalás és a megegyezés demokratikus készségeinek megtanulása tekintetében, sőt, annak megértése terén is, hogy mit jelent a szólásszabadság a demokratikus, toleráns és sokféle társadalomban.

A diákokat bevonják a tanácsadásba, a közvetítésbe és a segítségnyújtásba

Ahogy a tanácsadás – és nyilvánvalóan, az arra mutató igény – egyre általánosabbá válik Európa-szerte. A fiatalok, úgy tűnik, égnak a vágytól, hogy alapvető képzésnek alávetve magukat informális tanácsadóként, (problémákra odafigyelő) hallgatóként, (segítséget nyújtó) támogatóként, sőt, konfliktus esetén akár közvetítőként tevékenykedhessenek. Azok, akik társaik támogatóivá vagy tanácsadóivá (mentoraivá) válnak (az Egyesült Királyságban leggyakrabban használt kifejezésekkel szólva), bizonyosan ugyanannyit tanulnak a tevékenységből, mint azok a diáktársaik, akiknek segítenek. Az iskola számára ez újabb lehetőséget jelent arra, hogy felelősséget ruházzon a diákjaira, és megbízza őket azzal, hogy a fiatalok közösségén belül alapvető fontosságú szolgáltatást nyújtsanak. Ez erőteljes és rendkívül fejlett formája lehet a demokratikus részvételnek.

A pihenésre/kikapcsolódásra szolgáló terek tantestület és diákok általi közös használata

Ez egy valószínűleg sokak által vitatott kérdés, mégis, megint csak azt példázza, hogy a megfontolás és a tárgyalás értékes, demokratikus tanulási tapasztalatokat nyújthat. A tantestület tagjai alkalmazottak, akiknek egyrészt törvényben biztosított joguk van a pihenőidőszakokra, másrészt morális okokból is megérdemlik ezt. Külön teret kellene-e biztosítani számukra a pihenésre? Teljesen eltérő-e a diákok státusza?

Egy 1998-ban végzett, s az iskolatanácsokat a (tanulói) magatartásban tapasztalt javulással összekapcsoló az Egyesült Királyságban végzett kutatás során vizsgáltak egy olyan iskolát, ahol a tanároknak nem állt rendelkezésére külön tér, ahova el tudtak volna menekülni a diákok elől. Nem volt azonban egyértelmű, hogy ez a demokratikus szellemiségből eredő döntés volt-e. Ellenkezőleg, úgy tűnt, hogy egyfajta szolgálati modellt követ: a tanárok a diákokért voltak ott, tehát bármikor elérhetőnek kellett lenniük a diákok számára, s így nem bújhattak el egy zárt területen.

Davies, L (1998) *School Councils and Pupil Exclusions*,
Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ, Birminghami Egyetem

Amennyiben az iskola nem áll készen a közös területekkel kapcsolatos elképzelések megvitatására, vagy akár annak eredményes megtárgyalására, hogy mikor elérhető a tanárok a diákok számára, és mikor nem, fontolóra kellene venni hogy egyáltalán van e lehetősége a közös tevékenységek szervezésének. Néhány iskolában a tanárok és a diákok együtt járnak futni, vagy közösen használják a tornatermi felszereléseket: bármilyen életkorúak is, ugyanúgy érdekli őket az erőnlétük és állóképességük fejlesztése, miért ne csinálják hát együtt, miért ne tanuljanak egymástól és buzdítsák egymást? Ez egy hierarchiától és hatalmi viszonyoktól mentes szituáció, s ennél fogva kellemes módja az iskolán belüli demokratikus érzés terjesztésének.



10. Következtetés

"A demokrácia nem cél, hanem egy út; nem eredmény, hanem folyamat...Amikor megragadjuk, és elkezdjük megélni a demokráciát, csupán akkor lesz demokráciánk."

(Mary Parker Follett [1918], *The New State*, 58.

o.)

A könyv előző fejezeteinek elolvasása után ön képet kellett, hogy kapjon azokról a lehetséges utakról, melyeket a demokrácia bejárhat az iskolájában, és felismerte az iskolai élet néhány itt leírt elemét: ezek utalhatnak arra, hogy az ön iskolája jelenleg mely szakaszokban tart az általunk kifejtett különféle kontextusok tekintetében. Ez a kézikönyv csupán a demokrácia néhány olyan jelének leírására vállalkozik, melyek fejlődése észrevehető az iskolában. Néhány ilyen sajátosság működése közben aktívan fejleszti a demokráciát; más jellemzők esetében a velük kapcsolatos megbeszélés és tárgyalás fokozza majd a demokrácia megértését és gyakorlását az iskolában.

Az iskolákban semmilyen változás nem történik azonnal: mindenhez idő kell, hogy gyökeret verjen. Mindig úgy tűnik, hogy ez nagyon sok időbe telik, és ön semmit sem tud egyszerre megváltoztatni. De kitartóan haladhat előre azokon a területeken, melyeken úgy érzi, hogy fejlődést tud elérni. És amikor mindössze egy vagy két év múlva visszanéz, esetleg meg lesz lepve, amint látja, hogy milyen nagy utat tett meg az iskolája. A demokratikus változás rendszerint fenntartható: beágyazódik és fejlődik, amennyiben ön kitartóan és következetesen dolgozik az ügy érdekében.

Ez a helyes út, de kemény munkával járhat. Az elemzés, tervezés és végrehajtás folyamatát meg kell ismételni – folyamatosan. Így tehát, ha a kulcsterületek – akár az általunk, akár az ön által választottak – 4. fejezetben található rácsos táblázatok segítségével történő elemzése, a működés alapjául szolgáló értékek és magatartásformák azonosítása (5. fejezet), s ezután a fejlesztés lépésről-lépésre történő megtervezése (6. fejezet) riasztónak tűnik, ne csüggedjen. Meglehet, hogy úgy érzi, nem tud egyfolytában ezzel foglalkozni. Helyette esetleg ki akar lépni ebből a módszertani folyamatból, megvizsgálja az előző két fejezet példáinak valamelyikét, s megnézni, hogy megvalósítható-e az iskolájában. Egy behatárolt, önálló területen elért „gyors győzelem” javíthatja az önbizalmát, és bizonyíthatja, hogy komolyan gondolja a dolgot.

Az Európa Tanács egyéb anyagokat is készített a DÁN területén, melyeket további információ vagy összehasonlítás végett esetleg el szeretne olvasni. Hasonló jellegű munkák folynak például különböző egyetemeken. További információért lásd a források listáját.

A demokrácia iskolában való terjesztése feszültségekkel járó folyamat lehet. A demokrácia, természeténél fogva, megkérdőjelezi a régi hierarchiakat és tekintélyeket, s az ebből kialakuló konfliktusok fájdalmasak és megterhelőek lehetnek. Szilárdnak kell lennie: nem olyan értelemben (mint azt korábban már írtuk), hogy rugalmatlan vagy tekintélyelvű lenne, de szilárdnak azon bátorság tekintetében, melyre szükség van a véleménykülönbségek létezésének elfogadásához, a nyitott szemléletmód fenntartásához, valamint a tárgyaláson és kompromisszumokon keresztül történő konszenzusereséshez. Ha hagyja, hogy a DÁN három alapelve vezérelje, nem fog rossz döntéseket hozni; ha pedig nem feledkezik meg arról, hogy lépésről lépésre halad előre a demokrácia felé vezető úton, mely valójában soha nem ér véget (ahogy azt Mary Parker Follett 1918-ban írta), reméljük, hogy türelmet és kitartást is talál majd. Nem kell, hogy egyedül érezze magát. A demokráciával a különböző partnerségek is együtt

járnak – működjön tehát együtt a partnereivel, és szükség esetén támaszkodjon rájuk. A demokrácia jelenleg is Európa-szerte fejlődik, Úgy hogy ön egy nagy és egyre növekvő csoport része, amelyben barátokat és szövetségeseket találhat. Keresse őket, mert demokrataként és demokratizáló tényezőként Ön a főáramhoz tartozik, nem pedig a kívülállókhöz. Az iskolában minden előrelépés meghozza a jutalmát, személyes és intézményi szinten egyaránt, ami kétségkívül bátorítólag hat önre, és további erőfeszítésekre ösztökéli majd. Az iskolában megvalósuló fejlődés és az intézmény szellemisége kézzelfoghatóvá válnak. Ön tehát vidáman és bizonyos fokú elégedettséggel tekinthet a jövőbe, és ez az érzés messze ellensúlyozza majd az erőpróbát jelentő időket.

A nehézségek jelentős mértékűek, az elérhető jutalmak azonban mérhetetlenül nagyok. A demokrácia ügye jó ügy! Reméljük, hogy ez a kézikönyv segít önnek ezen az úton, és kívánunk önnek mind kellő bátorságot, mint pedig majdani sikereket.

Sok szerencsét!

I. melléklet: A tervezési rács

A DÁN kulcsterülete – vagy az ön által választott terület:	Az ön véleménye szerint mely szakaszban tart az iskolája a DÁN három alapelve vonatkozásában?	A Demokratikus Állampolgárságra Nevelés (DÁN) alapelvei		
		Jogok és kötelezettségek (1., 2., 3. vagy 4. szint?)	Aktív részvétel (1., 2., 3. vagy 4. szint?)	A sokféleség értékelése (1., 2., 3. vagy 4. szint?)
Az alábbi szempontból: Vezetés		szint	szint	szint
		<i>(röviden írja le a jellemzőket)</i>	<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>
Diákok		szint	szint	szint
		<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>
Tanárok		szint	szint	szint
		<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>
Szülők		szint	szint	szint
		<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>
Közösség		szint	szint	szint
		<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>	<i>(jellemzők)</i>

	Jogok és kötelezettségek	Aktív részvétel	A sokféleség értékelése
A következő szakasz eléréséhez szükséges tevékenységek			
Ki teszi meg?			
Intézkedések/a siker mutatói			
Mikor kell felülvizsgálni?			
Ki vizsgálja felül?			
A felülvizsgálat eredménye			

II. melléklet

Ezen melléklet célja, hogy vázlatosan ismertesse a könyv kontextusát – az elmúlt évek oktatáspolitikáit és az Európa Tanács Demokratikus Állampolgárságra Nevelés (DÁN) területén végzett munkáját.

A könyv használata és utalásai világosabbá válnak, ha az olvasó *figyelembe veszi az európai és világméretű oktatási kontextust*, nem feledkezik meg az Európa Tanács demokratikus állampolgárságra neveléssel kapcsolatos munkája során elért eredményekről, és hivatkozni tud *egyéb eszközökre és dokumentumokra*, melyek további információt nyújtanak a demokratikus állampolgárságra nevelés politikáiról és gyakorlatáról.

Oktatási reform: kihívás a demokrácia számára

Számos oktatási reformot hajtottak végre Európában és világszerte az elmúlt néhány évben. A legtöbb országot jelenleg érintő társadalmi problémák, úgymint a folyamatosan emelkedő munkanélküliség, a növekvő erőszak és a társadalmi egyenlőtlenségek arra ösztönözték az egyes országok vezetőit, hogy reformokat dolgozzanak ki, melyek elősegítik a tanítás minőségének javítását, a képzés, a foglalkoztatás és a társadalmi szükségletek megfelelőbb összehangolását, valamint olyan értékorientált oktatás megvalósítását, melyen keresztül az egyének megtanulják, hogyan élhetnek a társadalom hasznos tagjaiként.

Az *Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciájának* 19. ülészakán (Kristiansand, Norvégia, 1997), a miniszterek egyetértettek annak fontosságában, hogy „nagyobb fokú egyensúlyt kell találni a középiskolai oktatás rövid és hosszú távú céljai között, biztosítani kell a tudományos és szakmai területek egyenlő státusát, mindenkinek el kell sajátítani a megfelelő ismereteket és készségeket, illetve fel kell készíteni az állampolgárokat a demokratikus társadalomra”.

Az új oktatáspolitikák közös jellemzője, hogy a nagyobb hatékonyság alacsonyabb költségek melletti elérésének szándékára helyezik a hangsúlyt, valamint arra, hogy ezt a költséghatékonyságot összekapcsolják a demokratikus értékek előmozdításával. Négy fő célkitűzés áll a politikai gondolkodás középpontjában:

- az elsajátított (szakmai) készségek fejlesztése a gazdasági követelményeknek való megfelelés érdekében;
- a demokratikus állampolgárságra és az emberi jogok tiszteletére való nevelés;
- oktatási partnerség kialakítása az iskolák, a családok és a különböző szervezetek közötti együttműködés elősegítése érdekében;
- az új információs és kommunikációs technológiák (IKT) oktatásban való alkalmazása.

A demokratikus állampolgárságra nevelés és az oktatási partnerségek kialakítása különösen fontos célkitűzések egész Európában.

Az elmúlt években az európai országok rendszerint a sokféleség fogalmát középpontba állítva kezdték meg oktatáspolitikájuk átalakítását. Az oktatási reform az európai országokra jelenleg jellemző *társadalmi, kulturális, vallási és nyelvi sokféleségre* összpontosul, annak érdekében, hogy megfeleljen a *társadalmi kohézió* biztosítására vonatkozó elvárásnak.

Az *európai társadalmak ezen multikulturális aspektusának* felismerése és az oktatás területén

ennek szentelt figyelem azt tükrözi, hogy fontosnak tartják a sokféleséget tisztelő demokratikus társadalmak olyan módon történő felépítését, hogy az állampolgárok a lehető legfiatalabb koruktól kezdve ennek megfelelő nevelésben részesülnek. Az ilyen típusú oktatás egyik célja, hogy szembeszálljon az olyan problémákkal, mint az iskolából való lemorzsolódás, a társadalmi kirekesztés és a megbélyegzés.

Az *Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciájának* (fent idézett) 19. ülészakán a miniszterek kifejezték abbéli meggyőződésüket, hogy az oktatás meg tud felelni az európai társadalmak előtt álló jelenlegi kihívásoknak, például „a kulturális sokféleség értékének – a közösséget gazdagító elfogadott forrásként való – megerősítésével, valamint a mások jogainak tiszteletén, a tolerancián és a szolidaritáson, [illetve] a rasszizmus és antiszemitizmus elleni harcra alapuló erkölcsi/etikai értékek tanításával”.

A *gyermek*ek, történetileg nézve, folyamatosan növekvő szerepet kaptak saját oktatásuk aktív résztvevőiként. Korábban passzivitásra voltak kárhóztatva, de ma már egyre inkább elvárják tőlük, hogy aktív részt vállaljanak a tanulásban. A fiatalokra, illetve a törekvéseikre és érzéseikre (az iskolában) való odafigyelés, és a tanulási folyamatért vállalt felelősség velük történő megosztása viszonylag olyan új keletű fejlemények, melyek azt mutatják, hogy az oktatáspolitikák folyamatosan a gyermekek részvételre és felelősségvállalásra való nevelése irányába, s – ily módon – lépésről lépésre az aktív állampolgárság elérése felé haladnak.

A *Gyermekek Jogairól szóló Nemzetközi Egyezmény* (1989), melyet 191 ország írt alá és ratifikált, a 29. cikkelyében kiköti, hogy "a gyermek oktatásának a gyermek személyisége, tehetsége, valamint szellemi és fizikai képességei legteljesebb mértékben történő kifejlesztésére kell irányulnia". Az egyezmény megfogalmazása és elfogadása hatalmas előrelépést jelentett a gyermekek társadalomban elfoglalt helyzete szempontjából.

Az oktatás igazságosabb és demokratikusabb – s az emberi jogok iránt nagyobb tiszteletet mutató – társadalom létrehozásában játszott szerepe több mint két évtizede az oktatással kapcsolatos elméleti viták és kutatások középpontjában áll. Az európai társadalmakban bekövetkezett politikai és társadalmi változások nagy hatással voltak az állampolgárság fogalmának alakulására, s fokozatosan előtérbe került a demokratikus állampolgárságra nevelés gondolata.

A *dél-kelet európai demokratikus fejlődést és stabilitást szolgáló oktatás* témájában megtartott első, nem hivatalos konferencián (Strasbourg, 1999), Dél-Kelet-Európa oktatási miniszterei kijelentették, hogy meg vannak győződve „arról, hogy az oktatásnak és az oktatás területén való együttműködésnek alapvető szerepet kell játszaniuk a tolerancia, a kölcsönös megértés és a közös tudatosság fejlesztésében, mind a tagállamokban, mint pedig a tagállamok között, összeurópai kontextusban”.

A *családok oktatási folyamatba való bevonása*, amit elsőként az "alternatív" iskolák alkalmaztak a gyakorlatban, fokozatosan teret nyer az oktatási reformokban is, melyek egyre inkább hangsúlyozzák az iskola és a család közötti szorosabb kötelékek fontosságát. Ez segítséget jelenthet a tekintetben, hogy bizonyos családokat kiemel az elszigeteltségből, s ily módon pozitív hatással van a gyerekek iskolához fűződő kapcsolatára, ugyanakkor jelzi az iskolai környezet oktatási folyamatokban játszott jelentős szerepét is.

Az *Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciájának* 20. ülészakán (Krakkó, Lengyelország, 2000) egyetértettek abban, hogy a demokratikus állampolgárságra nevelés „elősegíti (...) a teljes-iskolai megközelítést az iskolai szellemiség, a tanulási és tanítási módszerek, valamint a tanulók, a diákok, a tantestület és a szülők döntéshozatalban, illetve – amennyire csak lehetséges – a formális és informális tanterv meghatározásában való részvétele tekintetében”.

Európában az elmúlt években a *központi kormányzati hatalmat* az oktatás területén *átruházták* a régiókra vagy az oktatási intézményekre. Ez a decentralizáció nagyobb mozgásteret ad az iskoláknak, lehetővé téve számukra például a szélesebb értelemben vett oktatási közösséggel való kapcsolatok szorosabbra fűzését, valamint a valódi részvételi demokrácia döntéshozási folyamataikban való gyakorlását.

A szülők bevonása, melyet az említett decentralizáció megerősített, segít a párbeszéd kezdeményezésében, illetve a teljes oktatási közösség gyermekek nevelésében való részvételének elősegítésében.

Az Európában és világszerte megvalósuló oktatási reform tehát *az iskola szerepét a demokrácia építésének előmozdítójaként* látja.

C. Bírzea és a Demokratikus Állampolgárságra Nevelés Irányelveiről szóló Összeurópai Tanulmány¹³ szerint azonban *továbbra is jelentős szakadék van az elfogadott politikák és a ténylegesen alkalmazott gyakorlat között*. Ráadásul, a legújabb tanulmányok kétségtelenül azt mutatják, hogy az *európai fiatalok kezdik elveszíteni a politika iránti érdeklődésüket, és egyre kevésbé vesznek részt a civil társadalom életében*.

Az Európa Tanács éppen ezért jelenleg azon munkálkodik, hogy *különböző eszközöket biztosítson a helyi szereplők számára*, hogy azok így közvetlen módon megvalósíthassák a demokratikusabb iskolai környezet létrehozására irányuló tevékenységeiket.

A helyi szinten végzett tevékenységek segítenek *az irányelvek és a tényleges gyakorlat közötti jelentős szakadék áthidalásában*. A helyi szinten cselekvő oktatási szereplők ráadásul azonnal fölmérhetik munkájuk eredményét, és *hozzáigazíthatják tevékenységeiket a működésük színterét jelentő kontextushoz*.

A jelen könyv célja éppen ebben áll, tehát hogy *eszközként szolgáljon az iskolavezetők, az adminisztratív vezetők, az igazgatók és a tanárok számára iskoláik demokratikus irányításának előmozdítása során*.

Az Európa Tanács munkája a Demokratikus Állampolgárságra Nevelés (DÁN) irányelveinek meghatározásától a gyakorlati megvalósításig

Amióta csak 1949-ben megalakították, az Európa Tanács a tagjai közötti szorosabb szövetség megvalósítása, valamint a demokrácia és az emberi jogok tiszteletben tartásának

¹³ C. Bírzea, “1. rész: DÁN Irányelvek Európában – Összefoglalás”, *Összeurópai Tanulmány a Demokratikus Állampolgárságra Nevelés Irányelveiről*, Európa Tanács, Strasbourg, 2004, ISBN 92-871-5608-5.

megszilárdítása érdekében dolgozik Európában.

Az oktatás az e célok elérése érdekében végzett tevékenységek kiemelt területe, s azt a demokrácia egyik alappilléreként ismerik el. Az Európa Tanács a demokráciát tanulási folyamatnak tekinti, és oktatáspolitikáit, illetve egyéb tevékenységeit egy demokratikusabb európai társadalom felépítését szem előtt tartva folytatja.

A Tanács oktatási és kulturális tevékenységeinek keretét az Európai Kulturális Egyezmény jelenti, melyet 1954-ben fogadtak el, és a mai napig 48 ország írt alá.

Az Európa Tanács, az oktatást az aktív és felelős állampolgárok képzésére szolgáló eszközzé tételére irányuló törekvéseinek részeként, létrehozta a *Demokratikus Állampolgárságra Nevelés (DÁN) projektjét*, amelyet hivatalosan 1997-ben indított el. A projekt célja az volt, hogy *meghatározza, milyen értékek és készségek szükségesek az egyének számára ahhoz, hogy aktív állampolgárokká váljanak, és miképpen tudják azokat elsajátítani, illetve másoknak átadni.*

A demokratikus állampolgárságra nevelés a *társadalmunk előtt álló legfőbb kihívásokra adott válasz*, a problémák között említve az intolerancia és a rasszizmus Európában való fokozódását, az individualizmus növekedését, a diszkriminációt és a társadalmi kirekesztést, a politikában és a közügyekben való részvétel alacsony szintjét, valamint a demokratikus intézményekbe vetett bizalom hiányát.

A projekt két szakaszban valósult meg: az első (1997-2000) a DÁN fogalmainak egyértelmű meghatározására, a követendő stratégiák kialakítására, illetve a DÁN irányelvei mögötti elméleti alap felvázolására szolgált.

A második szakasz (2001-2004) felhasználta ezen eredményeket a DÁN szakpolitikai követelményeinek kialakítása, azok elfogadtatása és a tagállamokban történő gyakorlati megvalósítása céljával. A szakértők a különböző tagállamokban fölmerülő gyakorlati nehézségeket is megvizsgálták.

Végül, létrehoztak egy nemzeti koordinátorokból álló páneurópai hálózatot, mely világosabb képet adott az Európa Tanács számára a helyzetről, és lehetővé tette, hogy az egyes tagországokban megfelelőbb lépéseket tegyenek. A hálózat elősegítette a projekt helyi szinten történő irányításának és koordinálásának feladatát is.

Az Európa Tanács Miniszteri Bizottsága a 2005-ös évet a Demokráciára Nevelés Európai Évének hirdette meg, demonstrálva ezzel, hogy a *DÁN az európai figyelem középpontjában áll.*

Mi a DÁN?

A demokratikus állampolgárságra nevelés olyan gyakorlatok és tevékenységek sorozata, melyek célja, hogy – a jogok és kötelezettségek aktív gyakorlásának biztosításával – felkészítsék az embereket a demokratikus társadalomban való életre. A emberi jogi, az állampolgári és az interkulturális oktatás szintén részei a programnak.

A DÁN nagyon szorosan kapcsolódik a részvétel gondolatához, hiszen senki nem adhatja tovább a demokratikus állampolgárságot annak gyakorlása nélkül.

Az Európa Tanács e területen végzett munkájának különböző szakaszait felvázolva könnyebb lesz megérteni, hogyan kezdődött és miképpen fejlődött tovább a folyamat.

A Demokratikus Állampolgárságra Nevelés a '90-es évek elején bontakozott ki oktatási prioritásként az Európa Tanácson belül, és határozott nyomot hagyott annak tevékenységein, különösképpen öt döntő jelentőségű esemény formájában:

(1) *Az Európa Tanács tagállamainak állam- és kormányfői második csúcstalálkozójukon* (Strasbourg, 1997. október 10-11.) kinyilvánították, hogy a *demokratikus állampolgárságra nevelést és az emberi jogok oktatását az Európa Tanács kiemelt területeinek tekintik*. Ekkor indították el hivatalosan a DÁN projektet.

Az állam- és kormányfők első csúcstalálkozója (1993. Bécs) a kisebbségek kérdésére koncentrált – ami az 1990-es években vált kiemelt fontosságú kérdéssé –, és már akkor határozottan hangsúlyozta a társadalom pluralista politikai vezetésének igényét, a megvalósítás nehézségét, valamint a sokféleség iránti tisztelet kikényszerítésére irányuló intézkedések szükségességét.

(2) *Az állampolgári jogokról és kötelezettségekről szóló Budapesti Nyilatkozat* (a Miniszteri Bizottság 104. ülészakán, 1999. május 7-én elfogadott, s az állampolgárok jogain és kötelezettségein alapuló Demokratikus Állampolgárságra Nevelésről szóló Nyilatkozat és program). Ez a nyilatkozat *elismeri a DÁN sarkalatos szerepét a társadalmi kohézió és a sokféleség iránti tisztelet által jellemzett demokratikus társadalom felépítésében*. A Miniszteri Bizottság kijelentette, hogy a DÁN:

- ”ii. felkészíti a nőket és a férfiakat arra, hogy aktív szerepet játszanak a közéletben, és hogy felelős módon alakítsák saját sorsukat és a társadalomét;
- iii. célja az emberi jogok olyan kultúrájának beágyazása, mely biztosítja ezeknek a jogoknak teljes körű tiszteletét, s az azokból fakadó kötelezettségek megértését;
- iv. felkészíti az embereket a multikulturális társadalomban való életre, valamint a különbségek tájékozott, értelmes, toleráns és erkölcsös módon történő kezelésére;
- v. erősíti a társadalmi kohéziót, a kölcsönös megértést és a szolidaritást.”

(3) *Az európai oktatási miniszterek konferenciájának* Krakóban (2000) elfogadott *határozata* hangsúlyozza a *demokratikus tanulási környezet, az oktatási közösségekben érdekelték közötti partnerségek, valamint a tanulói részvétel fontosságát*.

(4) *A Miniszteri Bizottság demokratikus állampolgárságra nevelésről szóló, a tagállamokhoz intézett (2002) 12. számú Ajánlása* (melyet 2002. október 16-án fogadtak el a miniszterhelyettesek 802. találkozásán) megerősíti a *demokratikus állampolgárságra nevelés megvalósításának alapvető fontosságát a demokratikus társadalmak biztonsága, stabilitása és fejlődése érdekében*.

A Miniszteri Bizottság kijelenti,

"hogy a demokratikus állampolgárságra nevelés a társadalmi kohézió, a kölcsönös megértés, a kultúrák és vallások közötti párbeszéd, valamint a szolidaritás jelentős tényezője, mely hozzájárul a nők és férfiak közötti egyenlőség alapelveinek előmozdításához, s amely ösztönzi az egyes népeken belüli és a népek közötti

harmonikus és békés kapcsolatok kialakítását, valamint a demokratikus társadalom és kultúra védelmét és fejlődését; hogy a demokratikus állampolgárságra nevelés, a lehető legtágabb értelemben, a reform és az oktatáspolitikák megvalósításának középpontjában álljon".

(5) *Az európai oktatási miniszterek nyilatkozata az interkulturális oktatásról az új európai kontextusban* (Az Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciájának 21. ülészaka, Athén, Görögország, 2003. november 10-12.). *Ez a nyilatkozat az iskolákban megvalósuló demokratikus irányítás fontosságának* gondolatát terjeszti elő. Az európai miniszterek kijelentették, hogy az Európa Tanácsnak:

"támogatnia kell az iskolák demokratikus irányításával kapcsolatos kezdeményezéseket és kísérleteket, különösen a partnerségen, a fiatalok részvételén, valamint a közösségekkel, szülőkkel, illetve a civil társadalommal való együttműködésen keresztül megvalósuló próbálkozásokat; meg kell határoznia a követendő gyakorlat modelljeit a demokratikus irányítás és az iskolai minőségbizosítás területein, valamint fel kell készítenie a potenciális felhasználókat azok alkalmazására".

Ezek a hivatalos dokumentumok szemléltetik azt a *számottevő és állandó fejlődést, mely a jövő társadalmá érdekében a demokratikus állampolgárságra nevelés jelentőségének elismerése terén*, valamint a DÁN megvalósításának módjai, illetve bevált gyakorlatai megvitatása kapcsán végbement.

A demokráciával kapcsolatos tanulás jelenleg valamennyi európai ország oktatási rendszerében deklarált cél; a DÁN-t vagy kifejezetten oktatási célkitűzésnek tekintik, vagy sajátos pontként a tantervekbe foglalják. Ilyenformán, az oktatási rendszerek, illetve az oktatásról alkotott vélemények közötti markáns különbségek ellenére ma már valamennyi tagállam elismeri a demokratikus állampolgárságra nevelés fontosságát.

A DÁN projektet cselekvő módon támogatja az Európai Unió, mely együttműködik a fejlesztésében. A projekt ezen kívül más nemzetközi szervezetekkel (UNESCO, UNICEF, OECD és OSCE) folytatott partneri együttműködések központi elemét is jelenti.

A fenti politikai döntések alapján az Európa Tanács az alábbi módszerekkel kívánja elősegíteni a DÁN tagállamokban történő megvalósítását:

- szemináriumok és konferenciák megtartásával;
- tevékenységek iskolákon és/vagy civil szervezeteken keresztül történő szervezésével;
- olyan eszközök kidolgozásával, mint a „DÁN csomag”, mely kézikönyveket tartalmaz az oktatási szakemberek/tanárok számára;
- a Demokráciára Nevelés Európai Évének megszervezésével (2005-ben).

A jelen könyvet, mely a „DÁN csomag” eszközeinek egyike, az Európa Tanács készítette azzal a céllal, hogy támogatást nyújtson, és módszereket javasoljon mindazok számára, akik érintettek az európai iskolairányításban, s akik demokratikusabbá szeretnék tenni iskolájukat.

A könyv része az Európa Tanács Demokratikus Állampolgárságra Nevelés projekttel és a Demokráciára Nevelés Európai Évével (2005) kapcsolatos, folyamatban lévő munkájának. Az irányítás középpontba állításával az iskolákban való közvetlen cselekvés segédeszközeként szolgál, ugyanakkor azonban sokéves alapos szakpolitikai gondolkodást, valamint az európai országok elmúlt kilenc év során felgyülemlett gyakorlati tapasztalatainak széles körét is tükrözi.

Demokratikus Állampolgárságra Nevelés és Demokratikus Irányítás

A *demokratikus irányítás* fontossága hamar nyilvánvalóvá vált a Demokratikus Állampolgárságra Nevelés projektben. A „*Demokrácia – tanuljuk és éljük meg!*” jelmondat rámutat annak szükségességére, hogy a diákoknak az iskolában kell megtapasztalniuk a demokráciát annak érdekében, hogy magukévá tegyék a demokratikus értékeket és gyakorlatokat.

Az Európai Oktatási Miniszterek Állandó Konferenciáján (Athén, Görögország, 2003. november 10-12.) nyitott kérdések sorát fogalmazták meg a szakpolitikai irányelvek megalkotói számára. A támogatás három rendszerét határoztak meg az interkulturális oktatás célkitűzéseinek elérésére: tantervek, iskolairányítás és -igazgatás, valamint tanárképzés. *Az iskolairányítás a diákok mindennapi életére hatással lévő első döntéshozói szint.*

Ha az iskolák demokratikus állampolgárságra kívánják nevelni a fiatalokat, az első lépésként – úgy tűnik – egy demokratikus iskola felépítését kell célul kitűzniük. Nyilvánvalóan illuzórikus dolog értékek átadását megkísérelni egy olyan környezetben, mely nem ezeknek az értékeknek megfelelően működik. A demokratikus irányítást alkalmazó iskola olyan környezetet hoz létre, melyet demokratikus értékek jellemeznek, ahol a gyermekek egészen fiatal koruktól kezdve otthon érzik magukat. Ez alkalmassá teszi őket majd arra, hogy természetes és spontán módon fogadják be a demokratikus állampolgárság értékeit és gyakorlatait.

Az Európa Tanács 2004 óta tervezi az iskolákban megvalósítandó demokratikus irányításról szóló kézikönyv elkészítését.

2006 januárjában tartották annak a demokratikus irányítás témájában felállított munkacsoportnak az első találkozóját, amely ezt a könyvet kezdeményezte. Az ott megjelent szakértők meghatározták a demokratikus irányítás fogalmait, és felvázolták az iskolák számára eszközként szolgáló jelen könyv körvonalait.

Egyéb eszközök a DÁN alkalmazására – helyi szinten

A Demokráciára Nevelés Európai Évének részeként az Európa Tanács el akarja érni a politikusokat, a tanárokat és mindenki mást is, aki gyermekekkel, illetve az oktatásban dolgozik (akár formális, akár nem formális keretek között). A Tanács ezért számos munkaeszköz kifejlesztésén dolgozik a DÁN iránt érdeklő emberek számára.

A „DÁN csomag”

Az egyik ilyen munkaeszköz, a „*DÁN csomag*” (előkészületben) számos dokumentumot és eszközt tartalmaz, elősegítve a demokratikus állampolgárságra nevelés, illetve az emberi jogi oktatás politikáinak és gyakorlatainak az oktatás valamennyi szektorában való megtervezését és megvalósítását.

Jelenleg a következő eszközök állnak rendelkezésre:

- 1. eszköz: **a DÁN politikájával kapcsolatos kulcskérdések eszköze**

Az oktatási rendszer valamennyi szintjén dolgozó döntéshozók számára készült. Tartalmazza a "Demokratikus Állampolgárságra Nevelés Fogalomtárát", a „Demokratikus

Állampolgárságra Nevelés Irányelveiről szóló Összeurópai Tanulmányt", valamint a „Demokratikus állampolgárságra neveléssel kapcsolatos kulcskérdések eszköztét".

- **2. eszköz: az oktatásban megvalósuló demokratikus irányítás eszköze**

A döntéshozóknak, az oktatási vezetőknél és adminisztrátoroknak, az iskolavezetőknek és -igazgatóknak, valamint a diák-, szülői és közösségi szervezeteknek szánják. Részei az ön kezében lévő könyv, illetve a „Demokratikus iskolai részvétel és állampolgári attitűdök az európai kamaszok körében: az IEA állampolgári nevelésről szóló tanulmánya adatainak elemzése" című kiadvány.

- **3. eszköz: a tanárok DÁN-ra és EJO-ra történő képzésének eszköze**

A tanárok oktatói, a tanárok, az iskolavezetők és -igazgatók, a tantervi koordinátorok, valamint a civil és a közösségi szervezetek számára készült. Az eszköz a "Demokratikus állampolgárságra való nevelés és az emberi jogi oktatás területén való tanárképzés eszköze" című kézikönyv.

- **4. eszköz: a DÁN területén megvalósuló minőségbiztosítás eszköze**

Az iskolavezetők és -igazgatók, a tantervi koordinátorok, a tanárok, a tanárok oktatói, valamint az oktatási vezetők és adminisztrátorok számára készült. Az Oktatáspolitikai Tanulmányok Központja (CEPS) által megvalósított Minőségbiztosítási és Iskolafejlesztési Projekt eredményein alapul.

Egyéb kiadványok: oktatási anyagok

- **A COMPASS kézikönyv az emberi jogok oktatásáról**

A **COMPASS**-t az Európa Tanács Ifjúsági és Sportügyekért felelős Igazgatósága által folytatott Fialatok Emberi Jogi Oktatása elnevezésű program részeként készítették. A program célja, hogy az emberi jogokat a fiatalokkal kapcsolatos munka középpontjába állítsa, s így elősegítse az emberi jogi oktatás hangsúlyosabb módon történő kezelését.

- **Képzési segédanyagok**

Ezek tapasztalt ifjúsági oktatók és más szakértők által írt, könnyen kezelhető tematikus kézikönyvek, melyek képzési és tanulmányi célú foglalkozások alkalmával használhatók. A segédanyagokat az Ifjúsági Ügyek Igazgatósága készítette.

- **Az Erőszakmentes Demokratikus Iskolák Európai Chartája**

Az Európa Tanács kezdeményezésére az európai fiatalok megfogalmazták az Erőszakmentes Demokratikus Iskolák Európai Chartáját, mely a valamennyi európai polgár által vallott sarkalatos értékeken és alapelveken nyugszik, különös tekintettel az Emberi Jogok és Alapvető Szabadságjogok Védelmének Egyezményében foglaltakra.

- **DOMINO**

A **DOMINO** – az azonos helyzetű csoportok oktatását a rasszizmus, az idegengyűlölet, az antiszemitizmus és az intolerancia elleni küzdelem eszközeként használó kézikönyv (3. kiadás) (2005).

- **Oktatási csomag**

Ötletek, források, módszerek és tevékenységek a fiatalokkal és felnőttekkel megvalósított

informális interkulturális oktatás számára (2005).

- **Az Emberi Jogok Európai Egyezménye – kiindulópontok tanárok számára**
Az emberi jogok oktatásról szóló alapvető tájékoztatás. Az emberi jogok életre keltése az osztályteremben.

További olvasmányok

- EDC policies and regulatory frameworks (2003)
ISBN 92-871-4949-6
- Responsibility: from principles to practice - Proceedings, Delphi, October 1999 (2001)
ISBN 92-871-4511-3
- EDC: Words and Actions (2001) ISBN 92-871-4507-5
- Concepts of democratic citizenship (2001) ISBN 92-871-4452-4
- Adopted texts on education for democratic citizenship (2003) ISBN 92-871-5167-9
- Youth Cultures, Lifestyles and Citizenship (2000) ISBN 92-871-3984-9
- Education for Democratic Citizenship: methods, practices and strategies - Report (2001)
ISBN 92-871-4509-1
- Learning democracy: education policies within the Council of Europe (2005)

Honlap

A demokratikus állampolgárságra nevelésről és a DÁN projektről további információkat találhat az alábbi honlapon:

<http://www.coe.int/edc/en>

Források

Demokrácia és az iskolák demokratikus irányítása

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

Iskolatanács/diákparlament és „körbeültetéses” csoportfoglalkozás

- Mosley, J (1996) *Quality circle time in the primary school*, Wisbech, LDA
- Mosley, J és Tew, M (2000) *Quality circle time in the secondary school: a handbook of good practice*, London, David Fulton Publishers

- School Councils UK eltérő A huge range of resources and material on setting up, maintaining
and and
improving, school/student councils: www.schoolcouncils.org
- Trafford, B (2006) *Raising the student voice: a framework for effective school
councils*,
Leicester UK, Association of School and College Leaders
(www.ascl.org.uk)

A változó társadalom

- Fullan, M (2001) *Leading in a Culture of Change*, San Francisco, USA; Jossey
Bass
- Hargreaves, A (2003) *Teaching in the knowledge society*, Maidenhead, UK;
Open University Press
- Putnam, R (2001) *Bowling alone: the collapse and revival of American community*,
New York, USA; Simon and Schuster Ltd
- Ridderstrale, J
és Nordstrom, K (2001) *Funky Business*, London, UK; Financial Times Prentice Hall
- Sennett, R (2000) *The Corrosion of Character: Personal Consequences of Work
in the New Capitalism*, London, UK; WW Norton & Company Ltd