

Доцент др Небојша Павловић¹

Оригинални научни рад
Српска академија
образовања
Годишњак за 2012. годину
УДК: 371.21
стр.

ДЕМОКРАТИЈА И УПРАВЉАЊЕ У ШКОЛИ (из пер- спективе убрзаних промена у друштву)

Резиме: Демократски уређена школа, која добро функционише, неће само унапређивати образовање за демократско грађанство и припремати своје ученике да постану ангажовани и демократски образовани грађани; она ће на тај начин постати и много сретнија, креативнија и успешнија установа.

„Демократски“ значи да се управљање школом темељи на људским правима, учествовању ученика, запослених и осталих учесника у доношењу свих важних одлука у школи.

Циљ рада је утврђивање утицаја директора на процесе демократизације односа у школи као и агенсе опасности по демократију. По својој природи, демократија угрожава старе хијерархије и ауторитете, а сукоби до којих долази могу да буду болни и исцрпљујући.

Закључак је да би директори лакше могли испунити све захтеве вођења школе у 21.веку када би се национална политика наставила развијати у смеру који ојачава компетенције директора за спровођење демократских процеса.

Кључне речи: демократија, управљање, руковођење, лидерство, директор школе.

Ниједан човек се не рађа као добар грађанин и ниједна нација се не рађа као добра нација. Они су процеси који настављају да се развијају током живота. Млади људи морају бити укључени у тај

¹ racapn@gmail.com

процес од рођења. Друштво које се дистанцира од својих младих људи прекида свој животни пут (Кофи Анан).

Демократско управљање значи да се управљање школом темељи на људским правима, учествовању ученика, запослених и осталих учесника у доношењу свих важних одлука у школи (Бекман и Трафорд, 2008) .

Пре него наставимо даље, одредимо појмове демократије и управљања. Демократија може да се схвати као систем владавине већине. Демократија није завршен процес већ пут. Недоречености у схватању и тумачењу демократије настају због разлике између саме идеје и облика који демократија поприма када се институционализује, односно реално примени као концепт. Проблеми схватања демократије леже и у различитим нивоима на који појединци схватају и доживљавају своја индивидуална права односно да ли су, и на који начин, упознати са својим правима (Робинс и Колтер 2005).

Говоримо ли о управљању такође постоји проблем: када је школа у питању да ли треба говорити о управљању или руковођењу. Појам управљање се односи на отвореност школе а појам руковођење се користи када желимо да истакнемо техничку димензију управљања. Руководећи ми ћемо лакше предвидети понашање људи док то није случај када управљамо. Једноставније, када руководимо ми наређујемо и дајемо упутства јер мислимо да је то наше право. Код управљања ми преговарамо, уверавамо, вршимо притисак да се наша идеја прихвати. Школа као васпитно-образовна установа радије употребљава термин управљање (Бекман и Трафорд, 2008).

Најважнији разлози за демократско управљање школом су:

1. Морални разлози. Ако друштво жели да унапређује демократију онда је мора и примењивати у свакодневном животу. Школе не могу бити изузете од демократских процеса.
2. Политички разлози. Мора постојати искрена воља да се уведе демократија у све институције друштва па самим тим и у школе. Ако друштво има историјске проблеме са демократијом мора више радити на њеном промовисању због тога што не постоје њени корени и традиција.
3. Промене у друштву. Развој друштва је немогуће зауставити. Школе, ученике и запослене у школама не можемо заштитити од развоја. Уместо ограничавања мора постојати могућност да се учимо критичком и независном мишљењу.

Насупрот мишљењу да демократија доводи до безвлашћа у школама, постоје чврсти докази да демократија побољшава

дисциплину, побољшава учење, смањује сукобе, чини школу конкурентнијом и осигурава трајну демократију у будућности (Вилотијевић, 2001). Ученици којима се поклања повреће постају много одговорнији. У демократској атмосфери ученицима се даје више слободе и простора да сами бирају начине како треба да уче, па чак и које додатне садржаје треба сами да усвајају. У ауторитарним системима људи често праве савезе како да се заштите од ауторитета. У таквим школама долази до дискриминације ученика и наставника, а школе постају поприште сукоба. У школама где не постоји демократија родитељи могу постати непријатељски расположени према тој школи. Честа је појава премештања ученика из једне школе у другу. Борба за демократију подразумева да је прво применимо у нашој школи.

Начин на који се управља школом је кључни фактор који ће одредити да ли је управљање у школи демократско. Директори имају овлашћења и одговорности да у великој мери одлучују на који ће начин школа функционисати. Колика је одговорност директора види се и по томе што се у САД директори школе бирају на локалним изборима. За демократију је важно понашање директора школе а не оно што пише у законима и документима (Дерета, 2012). Посетом неке школе лако је утврдити каква је организациона клима и култура у тој школи посматрајући улаз, двориште, огласну таблу, ходник школе (Станичић, 2006). На демократију указује и понашање ученика, разговори наставника, осмех или намрштена лица као и много других детаља. У ауторитарној школи се јасно даје на знање ко је шеф, ко зна најбоље, чији се предлози и идеје усвајају и ко присваја све добре резултате а како се лоши резултати деле осталим запосленим.

У демократској школи постоји отвореност са добром комуникацијом на свим нивоима: директор-наставници, наставници-ученици, ученици-ученици. Ови односи се користе да би се донеле добре и квалитетне одлуке. Важне промене се дешавају после договора и уз сагласност већине наставника, ученика и свих заинтересованих за школу а пре свега родитеља и локалне заједнице. Ученици учествују у стварању кодекса понашања и других правилника који се тичу њих самих, заједно са родитељима учествују у решавању свих важних питања школе. Делегирају се задаци према стручности и компетенцијама а не према привилегијама (Вилотијевић, 2005). Уважавају се знања и компетенције и тежи се њиховом увећавању. Тражи се од наставника и ученика да додатно учествују у управљању у школи и обогаћују рад новим идејама. Ученици се подстичу на међусобну сарадњу и повезивање са другим школама ради размене

искустава и примене добре праксе. У демократској школи се стварају активни грађани који делују на конструктивни начин не жалећи се већ теже превазилажењу проблема. Ученици се не сматрају много различитим од одраслих већ се посматрају као људи који виде ствари из друге перспективе. Даље, ученици се посматрају као најбољи стручњаци за учење. У школи где постоји демократија ученици говоре да је то њихова школа и да је успешна због самих ученика а ако је школа отворена за све она мора и да буде добра за све. Ученици директно учествују у планирању и спровођењу одлука. Када постоји клима обостраног поштовања не постоји приступ „они и ми“ између наставника и ученика.

Из претходног излагања можемо закључити да увођење демократије у школи не долази у питање и да је то једини исправан начин управљања. Питање које можемо поставити је одакле почети?

Школа је установа где морају да се поштују не само закони већ и одређене процедуре и поступци. Ако би управљање школом поделили на службене и несљужбене контексте показаћемо како директор у њима може да развија демократске поступке.

Код службеног контекста који је повезан са личним положајем директора имамо случај да је директор школе службени представник школе који је директно одговоран министарству просвете али и савету родитеља, локалној заједници као и другим групама чији су интереси често контрадикторни. Директор претвара кризне ситуације у шансе за развој и отвара могућност за промене фокусирајући се на оно што је најбоље за учеснике у васпитно-образовном процесу и тестирајући границе до којих може школа да стигне. У демократској атмосфери директор може да позове чланове школског одбора да посете школу и да разговарају са ученицима, наставницима и родитељима без његовог присуства. Чланови школског одбора могу да посете редовне часове, часове разредног старешинства и на лицу места се увере колико далеко је одмакла школа са променама и да ли се налази на демократском путу.

Директор управља школом преко састанака са запосленим наставницима, ђачким парламентом, саветом родитеља, школским одбором, локалном заједницом. На тим састанцима поред информативног карактера директор јача заједничке вредности, опште циљеве и укљученост. На састанцима, директор обликује визију и заједно са запосленима доноси важне одлуке које је некада доносио сам.

Директор мора да подржи рад ученичких тела а пре свега ђачки парламент. Не треба оправдавати то да су ученици млади и да

због тога нису способни за демократију. Демократско управљање је засновано на поверењу између ученика, наставника и директора школе. Ако тог поверења нема неће бити ни демократије. Директор мора укључивати ученике у све важне одлуке које се тичу њих самих. Поред ученика у одлучивање је неопходно укључивати и родитеље.

Што се неформалног контекста тиче директор код личног става везаног за демократију, када жели да уведе промене прво полази од себе и даје пример другима. Важно је да директор добро промисли о вредностима демократије и његовој улози у свему томе па да да одговор због чега је демократија битна за школу.

Дружење и неформални сусрети у школи и ван ње су важни за развијање демократског система вредности. Директор може да се затвори у свој кабинет и као разлог наведе да му сусрети са наставницима, ученицима и родитељима у школи одузимају много времена. Неформални контакти су прилика да шири и објашњава свима заинтересованима у школи своју визију понављајући поруку кад год осети да људи немају довољно енергије и жара да се боре за бољу демократску школу.

Директору рутински послови одузимају доста времена. Потребно је делегирати што више послова, укључујући већи број људи у одлучивање. Тако се тренирају људи за демократију и уче да имају одговорност за оно што раде. Цео тај процес се опет заснива на поверењу. Време, које тако добије, директор може да користи радећи на креативним стварима везаним за школу.

Решавање сукоба је један од задатака који директор не може да заобиђе у свом раду. Чињеница је да на веома малом простору каква је школа постоји велики број људи и да је неминовно да повремено долази до конфликта. Директор не би смео да служи као неко ко ће да плаши ученике својом појавом. Напротив, његово присуство би требало да ослободи ученике страха и да у директору имају заштитника. И не само у директору већ и у сваком наставнику у школи. Школа мора да промовише своју основну сврху а то је да су школе намењене ученицима. Директор и остали запослени морају да испуне тај задатак. Директор не би смео да се ставља у улогу човека који решава сукобе. Он може да упути учеснике сукоба да сами реше сукоб јер ће они то најбоље да ураде. Уколико то није могуће добро решење је укључивање ђачког парламента. Задатак директора је да превентивно решава сукобе и препознаје узроке настајања конфликта. Ученици и запослени се упућују на међусобно поштовање и одговорност.

Која су најчешће питања о демократији. Медији нас свакодневно бомбардују проблемима у школи: од непослушности, изостајања из школе па све до вандализма и насилништва. Многи траже за ученике репресивне мере, искључења из школе. Оно што је лоше је свакако податак да међу онима који траже такве мере су и наставници и велики број директора школа. Позивају се на стара времена када је наставник био неприкосновени ауторитет а директор неко које био страх и трепет у школи.

Можемо да поставимо питање да ли је мудро да у ситуацији када постоје многобројни проблеми у школи дајемо ученицима још већа овлашћења. Сигурно је да је потребно још више демократије а не мање. Ако ученицима приђете са поштовањем већа је вероватноћа да ће вас уважавати. Ауторитет може да се стекне само од оних којима управљате и руководите- никако не од функције на којој се неко налази. Млади људи треба да вежбају и упознају предности демократије како би и они могли да буду њени носиоци.

Демократија не значи за ученике да нема правила. Правила су нужна и ученици то врло добро знају. Међутим, много је лакше разумети и поштовати правила уколико учествујете у њиховом доношењу. Зато је потребно укључивање ученика у стварању демократије у школи (Мејер,2002).

Резултати у учењу су једно од важних питања јер многи наставници и директори сумњају да ће увођењем већих демократских вредности резултати бити све лошији. То наравно не може да буде тачно. Наставници јесу стручњаци за подучавање али учење је лична ствар и нико не зна боље од самих ученика која метода је за њих најбоља (Ратковић, 2000).

Да ли ће ученици поштовати наставнике и директоре? Шта ће бити ако ученицима дозволимо да критикују рад запослених у школи? Ученици цене добре наставнике и директоре, компетентне људе који се ангажују и који имају пријатељске односе са њима. Такође ће ценити све оне наставнике који желе да ученици напредују и да се брже укључе у друштво стичући особине које ће им омогућити да буду добри људи. Само међусобним поштовањем ученика и наставника може се доћи до правог односа.

Ако ученицима непрестано дајемо информације и искрено тражимо њихово мишљење ученици ће бити склонији да делују зрело и моћи ће да схвате везу између одговорности и права.

На питање ко одлучује о томе шта је најбоље за ученика одговор би био да ако се ученику омогући барем делимична слобода избора, укупан резултат ће вероватно да буде бољи.

ЗАКЉУЧАК

Можемо рећи да демократско управљање не значи анархију и потребу да се директор одрекне руковођења. Директор мора да руководи чврсто али чврсто у смислу јачања демократског пута и очувања демократских вредности.

Директор мора да пружа подршку наставницима, ученицима својим примером. Он мора да буде присутан у школи и да активно учествује у дешавањима у школи.

Директор треба да обезбеди добру обуку запосленима и ученицима који су део демократских процеса. Треба храбрити те људе и поред тешкоћа, неуспеха и грешака којих ће свакако бити

Директор објашњава свима заинтересованима за школу, од родитеља па до локалне заједнице, због чега жели да развија демократију у школи. Такође, он информише заинтересоване стране о успесима које школа постиже на основу увођења демократских вредности. То могу да буду смањен број конфликтних ситуација, смањен број изостанака, бољи резултати у учењу или бољи резултати на такмичењима са другим школама.

Директор школе мора радити на свом личном усавршавању као и у проучавању окружења. Он мора бити добро информисан о дешавањима у друштвеном животу како би могао на време да реагује и покрене промене у школи.

Директор мора да буде заљубљен у своју школу. Мора да прати рад у њој и да се радује сваком њеном напредку. Исто тако, неуспех треба да буде за њега покретачка снага а криза највећа шанса.

Литература

1. [Kofi Annan – The Man To Save The World?](#), *Saga Magazine*, November 2002
2. Бекман.Е. и Трафорд,Б.,(2008) *Демократско управљање школама*, Council of Europe Publishing, Београд
3. Вилотијевић, М.(2005) *Променама до квалитетне школе*, Заједница учитеских факултета Србије, Београд
4. Вилотијевић, М.,(1993) *Организација и руковођење школом*, Научна књига, Београд
5. Вилотијевић,М.,(2001) *Експерименталне школе као носиоци развојних промена*, часопис:Директор школе, бр 2., Београд

6. Ратковић, М., (2000) *Управљање школама помоћу пројеката*, часопис: Директор школе, бр.1., Београд
7. Робинс, С и Колтер, М., (2005), Менаџмент, Дата Статус, Београд
8. Станичић, С.,(2008) Менаџмент у образовању, Властита наклада, Ријека
9. Херберт, М., (2002),*Дидактика разредне клаке*, Едука, Загреб
10. www.issuu.com/gradjanskeinicijative/docs/casopis
11. www.politika.rs/...Dereta/Obrazovanje-najveci-gubitas.sr.html